



**Universidade de  
Aveiro**  
Ano 2017

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

**Sofia Bravo Jervis de  
Atouguia Fernandes**

**Análise da Viabilidade Económico-Financeira de  
um Hotel de Turismo de Natureza na Ilha da  
Madeira**



**Universidade de  
Aveiro**  
Ano 2017

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

**Sofia Bravo Jervis de  
Atouguia Fernandes**

**Análise da Viabilidade Económico-Financeira de  
um Hotel de Turismo de Natureza na Ilha da  
Madeira**

Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizado sob a orientação científica do Mestre Jorge Humberto Mota, Professor Assistente do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

presidente

**Professora Doutora Margarita Matias Robaina**  
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

**Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão**  
Professora Adjunta Convidada, Instituto Politécnico do Porto

**Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota**  
Professor assistente, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Na realização deste projeto contei com o apoio de várias pessoas e instituições às quais estou extremamente grata e a quem quero deixar os meus agradecimentos:

- Em primeiro lugar ao meu orientador, Mestre Jorge Mota pela disponibilidade e toda a ajuda, sugestões e correções durante este processo;
- À Milene Matos, minha orientadora de estágio, pela amizade, pelas oportunidades que me tem vindo a dar ao longo do meu percurso académico e pela ajuda neste projeto em particular;
- A todos os que disponibilizaram o seu tempo para me receber nos seus hotéis e para responderem ao meu questionário: Teófilo Cunha, Presidente da Câmara de Santana; Paulo Freitas, do IFCN; Miguel Pita; Cristina Silva; Armando Matos; Raúl Gonçalves, da Quinta da Serra; Tiago Oliveira, do Four Views Baía; Daniela Bastos e Emma Olsson, do Galo Resort; Rosa Mendonça, da Quinta do Furão; Eunice Pinto, da Secretaria Regional do Ambiente; e principalmente à Linda Ramos que também me ajudou com a maioria destes contactos;
- A toda a minha família, principalmente os meus pais, por todo o apoio que me dão, sempre. A minha mãe que é o meu porto-seguro e a quem nunca falta uma palavra de apoio para me animar, incentivar ou chamar à razão. O meu pai que me incentivou a fazer este projeto, acompanhou o processo desde o primeiro momento e ajudou-me sempre que as muitas dúvidas surgiram;
- Aos meus amigos pelo encorajamento, pelos momentos de descontração e diversão que aliviaram os momentos de maior tensão durante todo este processo – Cátia, Anselmo, Libânia, Pedro, Rafael, Gonçalo, João Gonçalo e Diego!



## **palavras-chave**

Turismo de Natureza, Sustentabilidade, Alojamento, Avaliação de Projetos de Investimento, Viabilidade Económico-Financeira.

## **resumo**

O sector do turismo assume cada vez mais um papel de maior relevo na economia nacional tendo-se verificado nos últimos anos, em Portugal, um aumento não só da procura, mas também da oferta. O turismo com base na natureza, em particular, tem apresentado um crescimento significativo a nível global. Cada vez mais, as pessoas procuram vivências e experiências na Natureza, em espaços promotores de uma vida saudável, onde podem usufruir da calma e tranquilidade que estes proporcionam e que tanto contrasta com o seu dia-a-dia desgastante e stressante.

A par deste crescimento e, também devido a ele, existe um número crescente de estudos sobre o turismo com base na natureza que afirmam que este pode ser até uma forma de preservação da natureza. De facto, sendo este turismo dependente dos recursos naturais envolventes, existe uma maior necessidade e responsabilidade em preservá-los fomentando a criação de produtos e serviços com menor impacto no ambiente.

A implementação de medidas e estratégias de sustentabilidade e responsabilidade ambiental estão na ordem do dia no sector do turismo por dois motivos principais: o aumento global da sensibilização para as preocupações ambientais e, a nível empresarial, as vantagens que representa. Desde a redução de custos com consumos a uma diferenciação da concorrência e consequente melhor posicionamento no mercado, constituem vantagens muito apelativas para os empresários.

Neste projeto será desenvolvida uma ideia de negócio, e sua viabilidade económico-financeira, para um hotel de Turismo de Natureza sustentável na Ilha da Madeira, na zona de Santana, um dos municípios com maior área classificada e protegida da ilha. Neste trabalho foram analisados dados estatísticos para a análise PESTAL e a análise do sector; foram realizadas entrevistas a diferentes representantes da oferta, de forma a perceber o interesse do projeto para a região e para melhor definir o produto; analisaram-se comentários do site de reservas online Booking.com para perceber as características mais e menos apreciadas pelos clientes em hotéis deste tipo; visitas informais a quatro hotéis, que permitiram perceber melhor a prática de medidas de sustentabilidade ambiental; e um estágio numa associação sem fins lucrativos que ajudou na criação de uma estratégia de cooperação entre uma unidade hoteleira com uma associação desta natureza.

**keywords**

Nature Tourism, Sustainability, Accommodation, Project Analysis and Evaluation, Economic and Financial Viability.

**abstract**

The tourism industry has increasingly been playing a major role in the Portuguese economy and in recent years there has been an increase not only on the demand but also on the touristic supply. Nature-based tourism in particular has shown significantly growth globally. More and more people look for experiences in nature, in spaces that promote healthy living, where they can enjoy the calm and tranquillity they provide which contrasts with their stressful day-to-day life.

Alongside this growth, and also because of it, there is an increasing number of scientific studies on nature-based tourism that claim this may even be a way to preserve nature. In fact, since this type of tourism is dependent on the surrounding natural resources, there is a greater need and responsibility to preserving them, which will also encourage the creation of products and services with less impact on the environment.

The implementation of sustainable and environmentally responsible measures and strategies are also on the agenda of the touristic sector for two main reasons: awareness for environmental issues has increased globally and on a corporate level there are several advantages to it. From the reduction of costs with consumptions to a competitive differentiation and better market positioning, these advantages are very appealing to businessmen.

In this project, it will be developed a business idea and its economic viability, for a sustainable Nature Tourism hotel in Madeira' Island, in the Santana area, one of the municipalities with the largest protected area of the island. In this assignment, statistical data were analysed for the PESTEL and sector analysis; interviews were conducted with different representatives of the touristic supply in Madeira, in order to perceive the value of this project for the region and to better define the product; on the Booking.com website users' comments were analysed with the purpose of understanding which positive and negative similar hotels' characteristics were more common; informal visits to four hotels that made it possible to better understand the practice of environmental measures; and an internship in a non-profit organisation that helped in the creation of a cooperation strategy between an hotel and such organisations.

# Índice Geral

Índice Geral .....	vii
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas.....	xii
CAPÍTULO 1 .....	1
RESUMO EXECUTIVO.....	1
CAPÍTULO 2 .....	3
APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO .....	3
2.1 – Introdução .....	3
2.2 – Objetivos de Estudo .....	4
2.2.1 - Objetivo geral do estudo .....	4
2.2.2 - Objetivos específicos do estudo .....	4
2.2.3 - Objetivos de implementação do projeto.....	4
2.3 – Metodologia.....	5
2.4 – Estrutura do Documento .....	7
CAPÍTULO 3 .....	9
TURISMO PARA UMA ECONOMIA SUSTENTÁVEL .....	9
3.1 – Turismo na Economia Nacional .....	9
3.2 - Turismo como veículo para o desenvolvimento rural .....	10
3.3 – Turismo com base na Natureza .....	11
3.4 – Turismo numa Economia Verde.....	12
3.5 – Eco-Inovação no Turismo.....	13
3.6 – Sustentabilidade na Prática .....	14
CAPÍTULO 4 .....	17
ANÁLISE DE ASPETOS MACRO AMBIENTAIS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA.....	17
4.1 – Introdução .....	17
4.2 – Metodologia.....	18
4.3 – Análise PESTAL .....	18
4.3.1 - Fatores Políticos e Económicos .....	18
4.3.2 - Fatores Sociais .....	21

4.3.3 - Fatores Tecnológicos.....	22
4.3.4 - Fatores Ambientais.....	23
4.3.5 - Fatores Legais.....	26
4.4 – Análise do Sector de Alojamento, Restauração e Similares na RAM .....	28
4.4.1 – O Município de Santana no panorama turístico da região .....	32
CAPÍTULO 5 .....	33
APRESENTAÇÃO DO PROJETO .....	33
5.1 – Introdução .....	33
5.2 – Metodologia.....	33
5.2.1 – Análise <i>Booking.com</i> .....	33
5.2.2 – Entrevistas Exploratórias.....	34
5.2.3 – Visitas Informais a Hotéis .....	35
5.2.4 – Estágio .....	35
5.3 – Resultados .....	35
5.3.1 - Análise <i>Booking.com</i> .....	35
5.3.2 - Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	39
5.3.3 - Visitas Informais aos Hotéis .....	41
5.3.4 - Estágio.....	42
5.3.5 – Resumo de resultados .....	43
5.4 – O Conceito .....	44
5.5 – Classificação .....	47
5.6 – Concorrência.....	48
5.7 – Localização .....	50
5.8 – O Hotel .....	52
5.9 – Principais Serviços Oferecidos.....	53
5.10 – Serviços complementares .....	54
5.11 – Tarifas .....	55
5.12 – Público-Alvo.....	57
5.13 – Canais de Comunicação e Promoção .....	58
5.14 – Estratégia de Sustentabilidade .....	60
5.14.1 - Política Ambiental.....	60
5.14.2 - Sistema de Gestão Ambiental.....	61

5.14.3 - Boas Práticas Ambientais .....	62
CAPÍTULO 6 .....	67
ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA .....	67
6.1 – Introdução .....	67
6.2 – Metodologia .....	69
6.3 – Análise Financeira .....	69
6.3.1 - Pressupostos.....	69
6.3.2 - Investimento.....	71
6.3.3 - Fornecimento de Serviços Externos (FSE) .....	72
6.3.4 - Custos com Pessoal .....	73
6.3.5 - Depreciações.....	75
6.3.6 - Receitas .....	76
6.3.7 - Financiamento.....	77
6.3.8 - Mapa de Resultados .....	78
6.3.9 - Avaliação do projeto .....	79
6.3.10 - Análise de cenários alternativos .....	80
CAPÍTULO 7 .....	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
Limitações do projeto .....	82
Investigações futuras .....	83
REFERÊNCIAS .....	85
ANEXO I .....	95
Desenhos do Hotel .....	95
ANEXO II.....	101
Estimativas Orçamentais de Fornecedores .....	101
MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda. ....	103
Critério de Escolha .....	106
FnHotelaria.....	107
Linha da Vizinha.....	108
LogicPulse.....	109
InterHotel .....	110
Uniformes, Cofres e Chaleiras .....	111

BTT Madeira.....	112
Autocrescente.....	113
PCDiga .....	115
ANEXO III .....	117
Simulação do Banco.....	117
APÊNDICE I .....	121
Análise dos comentários do Booking.com .....	121
Quinta do Furão .....	123
Quinta da Serra .....	125
Estalagem da Ponta do Sol .....	127
Jardim Atlântico.....	128
APÊNDICE II.....	129
Transcrição das Entrevistas .....	129
Prof. Miguel Pita – Ex-guia turístico.....	131
Teófilo Cunha – Presidente da Câmara de Santana .....	141
Cristina Silva – Guia Turística.....	151
Linda Ramos – Agência de Viagens DMC Madeira .....	160
Armando Matos – Ex-Diretor Hoteleiro .....	170
Paulo Freitas – Técnico do Instituto das Florestas e Conservação da Natureza .....	177
Raul Gonçalves – Diretor Hoteleiro do Hotel Quinta da Serra .....	181
Tiago Oliveira – Gestor Ambiental do Hotel Four Views Baía .....	186
Daniela Bastos - Gestora Ambiental do Hotel Galo Resort .....	190
APÊNDICE III .....	197
Observações recolhidas nas visitas informais aos hotéis.....	197
Galo Resort.....	199
Four Views Baía .....	201
Quinta do Furão .....	203
Quinta da Serra .....	205
APÊNDICE IV .....	207
Relatório de Estágio .....	207
APÊNDICE V .....	245
Conformidade do projeto como Alojamento de Turismo de Natureza .....	245

APÊNDICE VI .....	249
Análise Financeira .....	249
Pressupostos .....	251
Investimento .....	252
Fornecimento de Serviços Externos .....	255
Custos com o pessoal .....	261
Evolução do tarifário .....	264
Receitas .....	268
Resultados na ótica da continuidade .....	277
Resultados na ótica da liquidez .....	279

## Índice de Figuras

Figura 1 - Produto Interno Bruto (PIB) da RAM a preços correntes, base 2011 (milhões de euros). O valor para 2015 é preliminar. ....	19
Figura 2 - Taxa de desemprego desde 2011 ao 2º trimestre de 2017 .....	20
Figura 3 - Evolução da Taxa de Inflação na RAM de 2010 a 2017 .....	20
Figura 4 - Densidade populacional por município da RAM .....	21
Figura 5 - Evolução dos indicadores financeiros das empresas do setor Alojamento, Restauração e Similares na RAM de 2012 a 2015 .....	31
Figura 6 - Exemplo da representação da Uveira-da-Serra ( <i>Vaccinium padifolium</i> ) no logótipo do hotel .....	45
Figura 7 - Mapa da Ilha da Madeira com o município de Santana em destaque .....	50
Figura 8 - Rede de levadas e pontos de interesse a partir da localização do hotel .....	51
Figura 9 - Projeto planeado para o terreno desenhado há 10 anos .....	53
Figura 10 - Desenho do Hotel e da sua envolvente com vista aérea .....	97
Figura 11 - Desenho da planta do Piso 0 do Hotel .....	98
Figura 12 - Desenho da planta do Piso 1 do Hotel .....	99
Figura 13 - Desenho dos Alçados Sul e Nascente .....	100
Figura 14 - Orçamento para a construção do edifício (página 1) .....	103
Figura 15 - Orçamento para a construção do edifício (página 2) .....	104
Figura 16 - Orçamento para a construção do edifício (página 3) .....	105

Figura 17 - Estimativa orçamental da construção civil.....	106
Figura 18 - Estimativa orçamental dos equipamentos de cozinha e lavandaria .....	107
Figura 19 - Estimativa orçamental para o mobiliário .....	108
Figura 20 - Estimativa orçamental para o sistema de fechaduras dos quartos .....	109
Figura 21 - Estimativa orçamento para os materiais de cozinha e bar.....	110
Figura 22 - Estimativa orçamental para as bicicletas elétricas.....	112
Figura 23 - Orçamento para duas viaturas Volkswagen Transporter.....	113
Figura 24 - Orçamento para duas viaturas Peugeot 208 .....	114
Figura 25 - Estimativa orçamental para equipamentos tecnológicos.....	115
Figura 26 - Simulação de financiamento da Caixa Geral de Depósitos .....	119

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução das taxas relativas aos níveis de escolaridade e abandono precoce de educação e formação da RAM .....	22
Tabela 2 - Resíduos urbanos recolhidos por tipo de recolha e tipo de destino, em toneladas, 2014.....	24
Tabela 3 - Áreas protegidas e Rede Natura 2000 por município, 2015 .....	26
Tabela 4 - Dados do setor empresarial Alojamento, Restauração e Similares na RAM, 2015 .....	28
Tabela 5 - Evolução dos indicadores relativos aos empreendimentos hoteleiros de 2012 a 2016, na RAM .....	29
Tabela 6 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos à Quinta do Furão .....	36
Tabela 7 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos à Quinta da Serra.....	37
Tabela 8 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos à Estalagem da Ponta do Sol .....	38
Tabela 9 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos ao Jardim da Atlântico.....	39
Tabela 10 - Resumo dos principais resultados obtidos.....	43
Tabela 11 - Principais concorrentes por critério de concorrência definido .....	49



Tabela 12 - Preços médios por quarto e por noite dos quatro hotéis escolhidos como referência .....	56
Tabela 13 - Tarifário dos serviços oferecidos no hotel em estudo.....	56
Tabela 14 - Comissões unitárias cobradas às empresas de atividades na natureza, por tipo de atividade e preço unitário para o aluguer de bicicletas .....	57
Tabela 15 - Lista das principais medidas de responsabilidade ambiental a implementar ...	62
Tabela 16 - Lista de possíveis medidas de compensação e responsabilidade ambiental a implementar.....	64
Tabela 17 - Pressupostos utilizados para a análise financeira do projeto.....	70
Tabela 18 - Estrutura resumida de investimentos .....	71
Tabela 19 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos.....	73
Tabela 20 - Estrutura de custos com o pessoal.....	74
Tabela 21 - Evolução dos custos anuais com o pessoal, por departamento .....	75
Tabela 22 - Estrutura de custos com depreciações.....	75
Tabela 23 - Estrutura de receitas previstas a 15 anos .....	76
Tabela 24 - Rúbricas de financiamento .....	77
Tabela 25 - Depreciações e Encargos Financeiros do investimento previstos.....	78
Tabela 26 - Mapa de resultados previstos a 15 anos.....	79
Tabela 27 - Valores de VAL e TIR do projeto a 15 anos e na ótica de continuidade .....	80
Tabela 28 - Valores de VAL e TIR do projeto a 15 anos e na ótica da liquidez.....	80
Tabela 29 - Estimativa orçamental para os uniformes para os funcionários do hotel e os cofres e as chaleiras para os quartos .....	111
Tabela 30 - Características mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos à Quinta do Furão.....	123
Tabela 31 - Comentários recolhidos a partir do <i>Booking.com</i> relativos à Quinta do Furão .....	124
Tabela 32 - Características mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos à Quinta da Serra .....	125
Tabela 33 - Comentários recolhidos a partir do <i>Booking.com</i> relativos à Quinta da Serra .....	126
Tabela 34 - Características mencionadas nos comentários do <i>Booking.com</i> relativos à Estalagem da Ponta do Sol .....	127

Tabela 35 - Características mencionadas nos comentários do Booking.com relativos ao Jardim Atlântico .....	128
Tabela 36 - Observações da visita realizada a 17 de agosto de 2017, às 10h, ao Galo Resort Hotel .....	199
Tabela 37 - Observações da visita realizada a 29 de setembro de 2017, às 15h, no Hotel Four Views Baía .....	201
Tabela 38 - Observações da visita realizada a 2 de outubro de 2017, às 15h, no Hotel Quinta do Furão .....	203
Tabela 39 – Observações da visita realizada a 3 de outubro de 2017, às 14h30, no Hotel Quinta da Serra .....	205
Tabela 40 - Critérios obrigatórios do ICNF para que um empreendimento turístico possa ser considerado como Turismo de Natureza .....	247
Tabela 41 - Pressupostos utilizados para a análise financeira do projeto .....	251
Tabela 42 - Estrutura de investimento .....	252
Tabela 43 - Estrutura de investimento (continuação) .....	253
Tabela 44 - Estrutura de investimento (continuação) .....	254
Tabela 45 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos.....	255
Tabela 46 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação) .....	256
Tabela 47 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação) .....	257
Tabela 48 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação) .....	258
Tabela 49 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação) .....	259
Tabela 50 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação) .....	260
Tabela 51 - Estrutura de custos com o pessoal .....	261
Tabela 52 - Estrutura de custos com o pessoal (continuação) .....	262
Tabela 53 - Estrutura de custos com o pessoal (continuação) .....	263
Tabela 54 - Evolução do tarifário para alojamento e suplementos de alimentação .....	264

Tabela 55 - Evolução do tarifário para alojamento e suplementos de alimentação (continuação) .....	265
Tabela 56 - Evolução do tarifário para atividades acompanhadas e de restaurante e bar .	266
Tabela 57 - Evolução do tarifário para atividades acompanhadas e de restaurante e bar (continuação) .....	267
Tabela 58 - Distribuição das capacidades máximas diárias tendo em conta as taxas de ocupação consideradas .....	268
Tabela 59 - Distribuição das capacidades máximas diárias tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação) .....	269
Tabela 60 - Distribuição das capacidades máximas diárias tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação) .....	270
Tabela 61 - Estrutura de receitas por dia tendo em conta as taxas de ocupação consideradas .....	271
Tabela 62 - Estrutura de receitas por dia tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação) .....	272
Tabela 63 - Estrutura de receitas por dia tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação) .....	273
Tabela 64 - Estrutura de receitas ao ano tendo em conta as taxas de ocupação consideradas .....	274
Tabela 65 - Estrutura de receitas ao ano tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação) .....	275
Tabela 66 - Estrutura de receitas ao ano tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação) .....	276
Tabela 67 - Mapa de resultados na ótica da continuidade .....	277
Tabela 68 - Mapa de resultados na ótica da continuidade (continuação) .....	278
Tabela 69 - Mapa de resultados na ótica da liquidez .....	279
Tabela 70 - Mapa de resultados na ótica da liquidez (continuação) .....	280

# CAPÍTULO 1

## RESUMO EXECUTIVO

Neste projeto é apresentado o desenvolvimento de uma ideia de negócio no setor do alojamento turístico em Santana, na Ilha da Madeira, sendo que este é um setor bastante concorrencial na ilha, mas com pouca oferta a nível do município.

Aliada à falta de oferta de alojamento em Santana, existe também pouca oferta de hotéis que se distingam pela forte aposta na sua política de sustentabilidade e responsabilidade ambiental. E é principalmente aí que reside a oportunidade deste negócio. Esta unidade hoteleira diferenciar-se-á não pelo produto em si, mas pela forma sustentável e eficiente como funciona sem nunca descurar a qualidade do serviço e o conforto dos clientes.

A par dos serviços de alojamento e restauração oferecidos, estarão ainda disponíveis atividades na natureza com as empresas parceiras assim como pequenas atividades gratuitas e ações de voluntariado proporcionadas pelo hotel. O cliente pode escolher entre a oferta existente ou poderá também personalizar conforme os seus interesses.

Este conceito é direcionado a turistas que procuram umas férias longe das grandes cidades onde possam desfrutar de atividades na natureza, num ambiente tranquilo, relaxante e autêntico.

No mercado atual verifica-se que já existem unidades hoteleiras com características semelhantes às deste projeto no que diz respeito à aposta na sustentabilidade ambiental e na criação de um ambiente calmo rodeado por elementos naturais. No entanto, pretende-se que este seja um projeto agregador de várias iniciativas que já existem, objetivo facilitado pelo facto de ser uma estratégia pensada de raiz e adaptada à realidade envolvente.

Para que este projeto se concretize é necessário um investimento de 4.089.356,08 euros que será financiado em 20% por capitais próprios e em 80% por capitais alheios.

Os resultados esperados a 15 anos são bastante promissores tanto numa ótica de continuidade como de liquidação do projeto findo o período em análise. O Resultado Líquido do Período é positivo a partir do terceiro ano e o *Cash-Flow* fica positivo a partir segundo ano. Numa perspetiva de continuidade verifica-se que o VAL obtido foi de 15.197.487,40 euros e a TIR apresenta o valor de 16,95%. Já numa perspetiva de liquidez o VAL corresponde a 2.497.765,88 euros e a TIR é de 9,09%, o que significa que o cenário mais vantajoso para este negócio será continuar com o negócio ao fim dos 15 anos analisados.

# CAPÍTULO 2

## APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

### 2.1 – Introdução

O objeto do presente projeto foca-se na projeção de uma unidade hoteleira de Turismo de Natureza sustentável no concelho de Santana, na Ilha da Madeira, que incluirá a descrição do projeto desde a sua construção ao seu funcionamento diário; a descrição da política de sustentabilidade do projeto; uma breve análise macro ambiental da região; e a análise financeira e de viabilidade do projeto.

Este projeto pretende promover o desenvolvimento sócio-económico, cultural e turístico do concelho de Santana dando destaque à riqueza dos seus recursos naturais endógenos, ao seu ambiente cultural, às suas paisagens e às suas gentes. A localização privilegiada e de fácil acesso à montanha, a flora endémica característica e as particularidades morfológicas e a extensão do terreno são fatores diferenciadores que podem influenciar o seu sucesso quando complementados com a exploração, de forma sustentável, dos recursos naturais e culturais envolventes.

Tendo em conta fatores como o forte impacto do turismo na economia regional da Ilha da Madeira, o crescimento em particular do Turismo de Natureza e em Espaço Rural e a crescente preocupação com o ambiente e com o impacto que o sector do turismo tem sobre ele, este projeto pode representar uma proposta de grande valor.

## 2.2 – Objetivos de Estudo

### 2.2.1 - Objetivo geral do estudo

O objetivo principal deste trabalho de investigação será concetualizar e projetar uma unidade hoteleira de turismo de Natureza, no concelho de Santana, na Ilha da Madeira, que se distinga pelos seus valores ecológicos, baixo impacto no ambiente e elevado envolvimento com a comunidade local.

### 2.2.2 - Objetivos específicos do estudo

De forma a cumprir o objetivo geral, foram definidos cinco objetivos específicos:

- Conhecer a envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal da Região Autónoma da Madeira (RAM) e perceber de que forma estes fatores podem influenciar o projeto em estudo;
- Definir a estratégia de sustentabilidade e responsabilidade ambiental do projeto;
- Fazer uma análise financeira do projeto para testar a sua viabilidade;
- Criar uma base de trabalho para que futuramente se possa construir um plano de negócios para este projeto.

### 2.2.3 - Objetivos de implementação do projeto

Foram ainda definidos objetivos de implementação do projeto que guiarão a sua construção e constituirão também a sua base conceptual do ponto de vista comercial e promocional:

- Projetar um hotel o mais eficiente possível em termos energéticos aproveitando a energia solar para consumo da unidade, aplicando equipamentos que permitam reduzir o consumo energético e implementando políticas de incentivo junto dos clientes tendo em vista os mesmos objetivos;
- Utilização de técnicas e materiais de construção sustentáveis e que se enquadrem na paisagem da região minimizando ao máximo a impermeabilização dos solos;
- Aplicação de medidas e políticas de redução de outros consumos excessivos (água, p. ex.) e de redução da produção de Resíduos Sólidos Urbanos;

- Manutenção do coberto vegetal endémico e controlo das espécies invasoras de modo não só a criar uma continuidade entre a área florestal do terreno e o das zonas adjacentes como também a valorizar o património natural autóctone;
- Propagação da Uveira da Serra (*Vaccinium padifolium*), espécie endémica da Ilha, que será escolhida como espécie emblemática do projeto;
- Criar uma rede de possíveis parcerias com fornecedores de bens e serviços locais/regionais de forma a promover o desenvolvimento da economia local;
- Criar uma rede de possíveis parcerias com promotores de atividades turísticas na região de forma a proporcionar aos turistas uma melhor e mais completa experiência na Ilha da Madeira;
- Criar uma estratégia de parceria com associações e organizações de defesa do ambiente e de promoção da educação ambiental para organização de eventos, congressos e encontros relativos a questões ambientais e científicas;
- Criar uma estratégia de colaboração com entidades locais, escolas e com o Parque Natural da Madeira, tendo em vista a promoção de atividades de carácter lúdico e/ou desportivo com a componente de proteção e preservação do meio ambiente associada;
- Incluir uma forte componente de educação ambiental e promoção do turismo sustentável nas atividades e serviços prestados aos turistas que visitam o hotel;
- Criar estratégias para envolver a comunidade local nas atividades propostas pela unidade hoteleira promovendo não só o desenvolvimento económico local como também o contacto entre os turistas e os locais.

## 2.3 – Metodologia

Tendo em conta a natureza deste projeto, as metodologias para recolha e análise dos dados serão diferentes de um projeto de investigação tradicional e serão diferentes em cada um dos seus capítulos.



Na revisão da literatura recorrer-se-á à análise documental de literatura científica para justificar a importância do tema inerente ao projeto a um nível académico e também para definir os conceitos e palavras-chave que o delimitam.

Para a análise ambiental envolvente ao projeto serão também usadas técnicas de análise documental para recolha de dados secundários estatísticos, financeiros e contabilísticos, informação legal sobre o sector do negócio e informação sobre a concorrência. As principais fontes de informação serão: INE, Banco de Portugal, Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura, Turismo de Portugal, Turismo da Madeira, DREM e alguma literatura cinzenta como sendo notícias de jornais.

De forma a caracterizar melhor o produto a que este projeto se refere bem como ao interesse em investir nele foram realizadas entrevistas a agentes da oferta, analisados comentários do *website Booking.com* e visitas a hotéis na RAM para recolha de informação que possa ajudar a definir o produto e os serviços a oferecer.

Para a análise económica e financeira foi preciso recolher informações relativas a preços junto de possíveis fornecedores e prestadores de serviços; analisar documentação legal para definir quais os custos com, por exemplo, o pessoal; e analisar documentação e fontes online para encontrar possíveis meios de financiamento. Depois de todos os dados recolhidos, foram analisados para avaliar a viabilidade do projeto recorrendo a ferramentas de cálculo do Microsoft Office Excel. Foi usado um modelo financeiro de construção própria que permite avaliar e calcular os valores de diferentes indicadores da viabilidade do negócio.

Por motivos práticos e de estruturação do presente documento a metodologia usada neste estudo será subdividida por capítulos e apresentada e descrita em maior detalhe no início do capítulo respetivo.

## 2.4 – Estrutura do Documento

Pode considerar-se que este projeto está dividido em quatro grandes partes. A primeira consiste na revisão da literatura relativa aos principais temas associados a este projeto e que servirá principalmente para fundamentar a importância e a relevância deste trabalho na conjuntura atual.

Na segunda parte será apresentada a análise do ambiente em que o negócio se insere bem como do sector empresarial a que se refere.

Na terceira parte será então feita a descrição do produto em si, com a definição dos serviços que serão oferecidos bem como da política de sustentabilidade e responsabilidade ambiental e social na unidade hoteleira.

Por fim, na quarta parte será feita a análise financeira do projeto de forma a testar a sua viabilidade económica. Esta análise vai permitir definir o montante final de investimento, toda a estrutura de custos e receitas e prever os resultados financeiros a 15 anos.



# CAPÍTULO 3

## TURISMO PARA UMA ECONOMIA SUSTENTÁVEL

### 3.1 – Turismo na Economia Nacional

A nível mundial, tem-se verificado um crescimento global do sector do turismo sendo esse crescimento em Portugal também evidente (INE, 2016). Portugal, nos últimos anos tem vindo a consolidar o seu posicionamento como destino turístico de excelência a nível internacional. Esta popularidade já valeu ao país inúmeras distinções não só por jornais e revistas prestigiadas um pouco por todo o mundo mas também por várias entidades do Turismo como é o caso dos World Travel Awards que premiam a oferta de Portugal em várias categorias (Jornal de Notícias, 2016).

Esta crescente procura e o lugar de destaque em que Portugal tem sido colocado reflete-se também no impacto que este sector tem na economia. De facto, a expressão do turismo na economia nacional é bastante significativa, representando 16,4% do PIB nacional e 19,3% do emprego criado pela economia portuguesa (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2016). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2017), em 2016, as dormidas e os hóspedes aumentaram, respetivamente, 11,6% e 11,1%, havendo também um aumento do investimento na oferta com um crescimento de 5,2% na capacidade de alojamento e com as empresas de alojamento e restauração a gerarem 11,3 mil milhões de euros em volume de negócios. Em 2015, o setor do turismo representou 15,4% das exportações de bens e serviços do País (Turismo de Portugal, 2016).

Dada a relevância deste sector na Economia Nacional e a crescente procura pelo destino Portugal, o Turismo de Portugal delineou um programa estratégico para o Turismo até

2027 que, neste momento, se encontra disponível para consulta pública. Esta Estratégia tem como missão consolidar o país como destino turístico de excelência tendo sempre em consideração a sustentabilidade económica, social e ambiental do país (Turismo de Portugal, 2016). É um plano integrador, que envolve os vários *stakeholders* e apela à inovação e ao empreendedorismo como forma de valorizar o território e os recursos endógenos para impulsionar a economia (Turismo de Portugal, 2016).

### 3.2 - Turismo como veículo para o desenvolvimento rural

Nas últimas décadas tem-se verificado um crescente declínio das zonas rurais em Portugal (Figueiredo, 2008). O abandono da agricultura, a migração para os centros urbanos e o envelhecimento da população local são as principais razões pelas quais cada vez mais zonas rurais estão despovoadas e abandonadas (Oliveira Baptista, 2006 conforme citado por Kastenholz, Eusébio, Figueiredo, Carneiro, & Lima, 2014). Segundo dados do INE, em 2015, apenas 12,9% da população portuguesa vivia em zonas predominantemente rurais em comparação com 72,6% que vivia em zonas predominantemente urbanas e 14,5% em zonas mediantemente urbanas. O declínio da população nas áreas rurais pode trazer consequências não só a nível económico e social, com a diminuição da produção e com o envelhecimento da população, mas também ao nível ambiental e ecológico uma vez que os solos são deixados ao abandono e sofrem erosão e alteração química degradando, assim, a paisagem.

Contudo, tendo em conta esta realidade, tem sido feito um grande esforço (tanto a nível nacional como europeu) de forma a contrariar esta tendência e a dinamizar de novo os espaços rurais com atividades alternativas como, por exemplo, serviços de turismo e lazer (Kastenholz & Lima, 2011; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 1994). Os benefícios destes serviços nas economias locais, regionais e nacionais, prendem-se principalmente com a promoção do envolvimento ativo da população, criação de emprego, fomentação de outras atividades económicas na região (Job & Paesler, 2013), preservação da natureza e dos espaços rurais, requalificação de património histórico, entre outros (Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural [DGADR], 2015). Os próprios turistas, cada vez mais, procuram alternativas ao turismo massificado (Poon,

1994) e querem ter experiências diferentes, variadas e mais autênticas que proporcionem um envolvimento mais pessoal com o destino (Gilmore & Pine, 2007) vendo, por isso, no turismo em espaços rurais uma oportunidade para o fazer (Kastenholz, Carneiro, & Marques, 2012; Kastenholz & Lima, 2011). Se for adotado um modelo de desenvolvimento sustentável, o turismo pode dinamizar e criar riqueza para a região e pode ajudar, também, a conter o despovoamento (DGADR, 2015).

### 3.3 – Turismo com base na Natureza

A par da necessidade de revitalizar os espaços rurais, existe uma crescente preocupação global pelo estado do ambiente o que também começa a levar as pessoas a procurar destinos e alternativas turísticas mais sustentáveis, responsáveis e “amigas do ambiente” (Han, Hsu, & Sheu, 2010). O sector turístico que aposta nestes modelos sustentáveis e autênticos que mais tem crescido é o turismo com base na natureza (Centre for Responsible Tourism, 2015; Job & Paesler, 2013) do qual são exemplos o Turismo em Espaço Rural e o Turismo de Natureza.

No que diz respeito ao Turismo em Espaço Rural, as principais motivações pela procura deste tipo de turismo estão sobretudo associadas ao espaço rural enquanto espaço natural, cultural, tradicional; espaço despoluído promotor de uma vida saudável; espaço aberto a uma grande variedade de atividades desportivas e de recreio; e, por isso, um espaço que proporciona experiências turísticas diversificadas (Kastenholz et al., 1999; Silva, 2009). Também o turismo de natureza tem apresentado um crescimento significativo (Turismo de Portugal, 2006). A motivação principal para a escolha deste tipo de turismo é a vivência de experiências de grande valor simbólico que permitem, ao mesmo tempo, interagir e usufruir da Natureza através de atividades desportivas, de interesse especial ou por mera contemplação (Turismo de Portugal, 2006).

O turismo com base na natureza para além de poder ter impactes positivos nas economias locais, regionais e nacionais (Job & Paesler, 2013) pode ter ainda uma grande importância na conservação e preservação da natureza (Job & Paesler, 2013; Khan, 1997) e um papel

muito importante no alívio do *stress* e na promoção do nosso bem-estar físico e mental (Willis, 2015).

### 3.4 – Turismo numa Economia Verde

As preocupações globais com o estado do ambiente e o paradigma ainda algo vigente de que o crescimento económico e a riqueza podem ser alcançados sem riscos ambientais e sem prejudicar a diversidade cultural e desencadear desigualdades sociais, criaram uma necessidade de arranjar estratégias alternativas para um desenvolvimento económico mundial mais sustentável (United Nations Environment Programme [UNEP], 2011). Assim, nasceu o conceito de Economia Verde que pode ser definida como uma economia que resulta na “melhoria do bem-estar da humanidade e da igualdade social enquanto, simultaneamente, reduz riscos ambientais e a escassez ecológica” (UNEP, 2010). Segundo a UNEP (2011), o progresso verde pode assumir-se como uma forma de garantir um melhor crescimento uma vez que estimula o investimento na inovação e aposta na procura de novas formas de produção nos diversos setores económicos.

O turismo, sendo o quarto sector económico no ranking de exportações globais, tem um impacto muito grande na economia mundial (UNEP, 2011) assumindo um papel fundamental na implementação da estratégia de desenvolvimento sustentável (Careto & Lima, 2006). É também uma atividade económica que depende e tem uma relação muito próxima com o meio ambiente envolvente (Budowski, 1976). Por um lado, os recursos naturais são muito importantes na escolha do destino pelo turista mas, por outro, os impactos ambientais que causa são significativos sendo um dos sectores que mais contribui para a emissão de gases com efeito de estufa (Davies & Cahill, 2000; Pang et al., 2013; Warnken, Bradley, & Guilding, 2005).

Torna-se, então, fulcral minimizar esses impactes sobre o meio ambiente e, como consequência, nasce o conceito de turismo sustentável. Este é um tipo de turismo que vai de encontro às necessidades tanto dos turistas como dos destinos enquanto se protege e maximiza as oportunidades para o futuro (WTO, 1998) e pode funcionar como uma relação de simbiose entre o sector do turismo e a conservação da natureza (Budowski, 1976). Ou seja, o turismo sustentável assenta na premissa de que o seu impacte negativo no ambiente deve ser minimizado e os impactes positivos no desenvolvimento económico

maximizados, usando os recursos naturais de forma racional e preservando-os de forma a manter a sua viabilidade a longo-prazo (Marsiglio, 2015).

De facto, as várias formas de turismo sustentável e com base na natureza são já consideradas uma estratégia de conservação da natureza moderna uma vez que, quando bem implementadas, podem encorajar as pessoas locais e os turistas a preservar o ambiente (Das & Chatterjee, 2015) já que promover o interesse pela natureza desperta nas pessoas um sentido de empatia e afeto por ela (Uzun & Keles, 2012) que as pode fazer querer viver de forma mais sustentável (Jia-nan, 2012; Palmer & Birch, 2003).

A importância da aposta no turismo verde/sustentável é clara e traz benefícios a vários níveis: é uma boa forma de posicionamento dos produtos no mercado e, assim, aumentar a competitividade; melhora a imagem e a credibilidade do produto criando uma boa base para o crescimento do negócio; aumenta a eficiência global do produto já que são consumidas menos matérias-primas e diminui-se a produção de resíduos a longo-prazo; é uma oportunidade para desenvolver novos produtos e serviços; e representa um ambiente com melhor qualidade para as comunidades locais (English Tourist Board, 1993).

### 3.5 – Eco-Inovação no Turismo

Atualmente, o desenvolvimento de destinos turísticos cada vez mais depende da oferta de produtos e serviços inovadores não só para melhorar a imagem desse destino para o exterior mas também proporcionar novas e interessantes experiências ao turista e, claro, impulsionar o crescimento económico (Costa, C., Brandão, F., Costa, R. & Breda, Z., 2013).

Cada vez mais a oferta de experiências (ao invés de apenas bens e serviços), apesar de intangíveis e imateriais, são muito valorizadas pelo turista porque são memoráveis (Binkhorst & Den Dekker, 2009). Por um lado estas experiências podem ser feitas quase exclusivamente pelo cliente a partir dos recursos disponíveis (Andersson, 2007), mas também pode envolver ativamente vários *stakeholders* (comunidade, turistas e agentes da oferta) na co-criação de uma experiência única (Kastenholz et al., 2014). Oferecer estas



experiências únicas, criativas e memoráveis é fundamental para a competitividade na indústria do turismo por diversas razões: envolver os turistas na sua criação possibilita uma experiência mais adaptada e personalizada (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012); é uma forma de promover um maior envolvimento na cultura local e uma redução do isolamento da comunidade, característica muito comum nas populações de regiões mais rurais (Kastenholz et al., 2014); e cria valor para potenciais clientes uma vez que cada vez mais as pessoas partilham as suas experiências nas redes sociais (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012).

A constante procura de soluções inovadoras no sector turístico aliada à cada vez mais popularizada questão da sustentabilidade deu origem ao conceito de Eco-inovação, um tipo de inovação que resulta numa redução do impacto negativo do consumo e produção de bens e serviços (OECD, 2010 conforme citado por Río, Peñasco, & Romero-Jordán, 2016). Neste sentido, o conceito de Eco-Inovação tem ganho cada vez mais importância na indústria turística precisamente como forma de criar soluções para mitigar os riscos ambientais de que é responsável (Bossle, de Barcellos, Vieira, & Sauvée, 2015) mas também como oportunidade de elevar a sua reputação e dar resposta à crescente procura por alternativas mais sustentáveis (García-Pozo, Sánchez-Ollero, & Ons-Cappa, 2016). A Eco-Inovação em produtos e serviços não implica apenas estratégias de redução/eliminação de resíduos ou redução de matérias-primas e outros consumos, deve também integrar uma componente social e criar valor económico (Chou, Chen, & Conley, 2012). Em traços muito gerais, a base do conceito de sustentabilidade recai precisamente sobre a interligação entre as dimensões social, económica e ambiental para criar soluções “win-win-win” numa visão mais holística que permitirá que os serviços, produtos, infraestruturas e todos os atores envolvidos estejam coordenados e trabalhem para um objetivo comum (Xing, Ness, & Lin, 2013).

### 3.6 – Sustentabilidade na Prática

É cada vez mais frequente a implementação de programas e medidas de sustentabilidade no setor hoteleiro (Han, Hsu, & Lee, 2009a; Hsieh, 2012; Yi, Li, & Jai, 2016) e são vários os motivos para que isso esteja a acontecer. Por um lado, e como já foi referido, a

consciência ambiental tem vindo a aumentar globalmente, mas, por outro, as vantagens empresariais que advêm de uma política ambiental eficiente são muitas e bastante apelativas. Em primeiro lugar, é importante referir os benefícios económicos associados (Chan & Lam, 2003; Kapiki, 2012; Lin & Ho, 2011; Post, 1993; Schubert et al, 2010) que, em muitos casos, são tidos como a principal motivação para a implementação de uma estratégia ambiental (Bohdanowicz, 2005; Kapiki, 2012). Por exemplo, o potencial para diminuição do consumo de água nos quartos de hotel é bastante elevado (Charara et al., 2011) e são vários os exemplos de tecnologias e medidas que também permitem diminuir de forma significativa o consumo de energia num hotel (Chan & Lam, 2003; Yi et al., 2016) em 20 a 40% sem comprometer o seu funcionamento (Graci & Dodds, 2008). Segundo Hardcastle (2016), a cadeia hoteleira Hilton após implementação de um programa de sustentabilidade em 2009 conseguiu uma poupança de 550 milhões de dólares. Em Macau, diretores hoteleiros dizem poupar vários milhares de dólares por ano com a implementação de medidas de redução do consumo de água e energia, de resíduos e de embalagens desnecessárias (Wan, Chan, & Huang, 2017).

Em segundo lugar, a aposta numa política de sustentabilidade ambiental pode ser um fator fundamental na competitividade de um destino turístico (Cucculelli & Goffi, 2013). Hotéis que utilizam uma estratégia de marketing focada na sua política de sustentabilidade diferenciam-se da concorrência e posicionam-se melhor no mercado (Kasim, 2008; Manaktola & Jauhari, 2007). Esta estratégia permite transmitir para o exterior uma imagem empresarial positiva (Mittal & Dhar, 2016) o que vai atrair e fidelizar clientes (Lee, Hsu, Han, & Kim, 2010) ajudando também a criar relações mais fortes com entidades parceiras nesta estratégia ambiental (Kasim, 2008). Assim, e num momento em que cada vez mais os consumidores mostram interesse pelas iniciativas sustentáveis dos hotéis (Kim, Li, Han, & Kim, 2017) e em consumir produtos e serviços “amigos do ambiente” (Lee et al., 2010; Manaktola & Jauhari, 2007), a gestão sustentável do sector hoteleiro é uma vantagem competitiva inegável (Al-Aomar & Hussain, 2017; Dief & Font, 2010; Han, Hsu, & Lee, 2009b).

Ainda assim, existem exemplos de hotéis que não implementam medidas sustentáveis e isso pode-se dever a vários fatores. A falta de conhecimento prático sobre uma correta gestão ambiental pode afetar não só o tipo de medidas que são implementadas mas também

a extensão dessa implementação (Kasim, 2009). Também a falta de recursos financeiros e/ou de apoios da parte dos governos é um fator limitativo principalmente para as pequenas e médias empresas que, em muitos casos, não têm tanta capacidade de investimento (Hsiao & Chuang, 2016; Kasim, 2009; Manaktola & Jauhari, 2007; Wan et al., 2017). Por fim, outro dos fatores bastante mencionados na literatura disponível para a não implementação de um sistema de gestão ambiental nos hotéis, é o receio da parte dos diretores hoteleiros que isso diminua a qualidade do serviço prestado (Hsieh, 2012; Wan et al., 2017). Isso pode acontecer quando o público alvo de um determinado hotel não está devidamente sensibilizado ou preocupado com as questões ambientais (Wan et al., 2017). Wan et al. (2017) concluiu que, em Macau, muitos hotéis não consideram a prática de medidas sustentáveis porque o seu público alvo são jogadores de casino que não estão sensibilizados e têm até receio que isso comprometa a sua experiência de luxo. No entanto, está também comprovado que isso não é necessariamente verdade (Kapiki, 2012; Post, 1993). A título de exemplo, nos Emirados Árabes o aparecimento de hotéis sustentáveis está a crescer e precisamente nas categorias de 4 e 5 estrelas (Al-Aomar & Hussain, 2017).

É assim possível inferir que a implementação de uma boa política de gestão ambiental no sector hoteleiro pode ser muito vantajosa para as empresas. Para além de não implicar que se diminua a qualidade do serviço prestado, como já foi referido, pode ser uma forma de preservar o balanço ecológico de um destino contrariando a sua deterioração (Aguiló, Alegre, & Sard, 2005; Cucculelli & Goffi, 2013).

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISE DE ASPETOS MACRO AMBIENTAIS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

### 4.1 – Introdução

Conhecer o ambiente envolvente a uma organização ou empresa é fundamental para o seu bom funcionamento já que está em constante mudança e os fatores que o influenciam não são controláveis pela empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). Perceber e analisar estes fatores permite saber tanto as oportunidades como as ameaças que podem afetar o negócio e, assim, antecipar e, possivelmente influenciar mudanças nesse ambiente (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Analisar a indústria ou sector em que o negócio está inserido é também essencial para definir a sua estratégia de atuação. Uma indústria ou sector é definido como “um conjunto de empresas que produzem o mesmo produto principal” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 59). Perceber as forças competitivas dentro de determinado sector pode determinar o sucesso ou insucesso de uma empresa.

Assim, neste capítulo será feita uma análise destes fatores externos que condicionam o ambiente envolvente ao negócio em estudo, assim como ao próprio sector do turismo na Ilha da Madeira.

## 4.2 – Metodologia

Para analisar e avaliar o ambiente envolvente ao negócio em estudo foram usados dados secundários recolhidos principalmente em plataformas de divulgação de informação estatística como: INE, PORDATA e DREM. Recorreu-se também a dados disponibilizados pelo Banco de Portugal, Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes e Turismo de Portugal.

Foi também analisada alguma documentação de literatura cinzenta, principalmente notícias de jornais online. A literatura cinzenta de um modo geral é definida como sendo “artigos não formalmente publicados por jornais académicos” (Haddaway, Collins, Coughlin, & Kirk, 2015) e apesar da sua utilização em trabalhos académicos ser controversa é defendida por cada vez mais autores como informação útil já que é, normalmente, produzida por especialistas nas áreas em questão (Pappas & Williams, 2011).

## 4.3 – Análise PESTAL

Para avaliar os fatores externos à empresa ou “indutores-chave de mudança” faz-se a análise do clima Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal (PESTAL) no local onde a organização está inserida (Johnson et al., 2008). Os fatores políticos prendem-se com o papel dos governos; os fatores económicos têm a ver com variáveis económicas como o PIB, crescimento económico ou a evolução do mercado de trabalho; os fatores sociais incluem variáveis demográficas e culturais; os fatores tecnológicos referem-se a inovações tecnológicas implementadas; os fatores ambientais refletem a preocupação com a responsabilidade ambiental em questões como a poluição e os resíduos, por exemplo; e, por fim, os fatores legais abrangem as restrições da legislação em vigor (Johnson et al., 2008).

### 4.3.1 - Fatores Políticos e Económicos

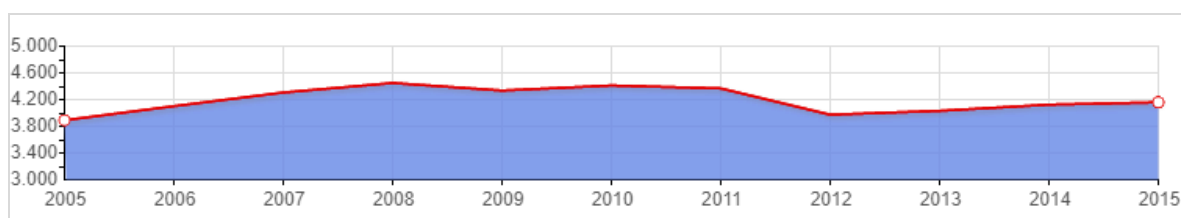
Apesar do arquipélago da Madeira fazer parte integrante do território português, é uma Região Autónoma com Estatutos Político Administrativos e órgãos de governo próprios e

autonomia política, administrativa, financeira, económica e fiscal. (Lei n.º 13/91, de 5 de junho).

No mesmo período em que Portugal teve de recorrer ao terceiro pedido de ajuda financeira externo na história do país, também a Madeira passou por uma crise económica quando em 2011 foi descoberta uma dívida de 1,1 mil milhões de euros oculta das contas públicas (Gregorio Cunha, 2016) e, em 2012, foi aprovado um Plano de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF). Das várias medidas implementadas destaca-se o aumento do IVA, IRC e IRS que, na RAM podem ser até 20% mais baixas que em Portugal continental, e os cortes salariais. A taxa máxima do IVA, que era 16%, subiu para os 22%, um ponto percentual abaixo do IVA de Portugal continental. As taxas de IRC e IRS foram igualadas às de Portugal continental assim como os salários dos funcionários regionais que sofreram os mesmos cortes que os dos funcionários públicos em Portugal continental (Jornal de Negócios, 2011).

Apesar do PAEF ter chegado ao fim em dezembro de 2015, estas principais medidas aplicadas continuam em vigor com exceção do IRS, onde houve uma redução de 5% a 7,5% no escalão mais baixo, e dos salários que acompanharam a reposição feita em Portugal continental.

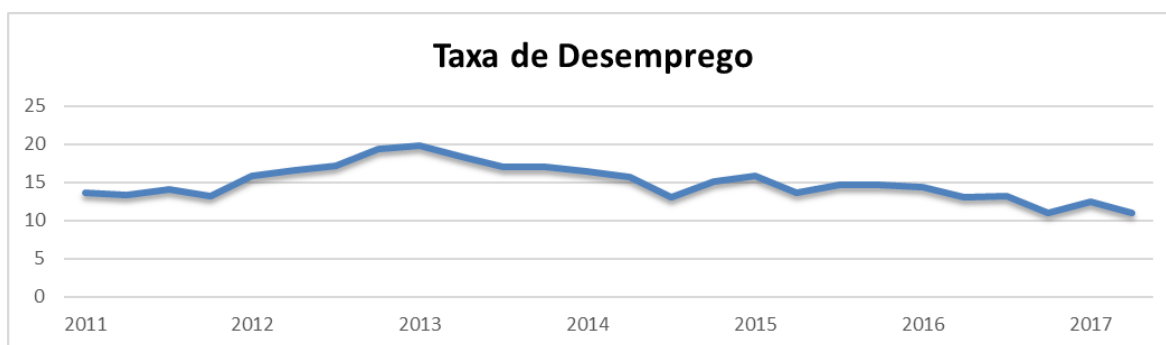
A implementação do PAEF teve, no entanto, impactos na economia regional. O PIB verificou uma descida significativa entre 2011 e 2012 (Figura 1) mas tem subido de forma relativamente constante atingindo os 4.124,2 milhões de euros em 2014 o que representa um aumento de 2,3% face ao ano anterior, um crescimento superior ao da média nacional (DREM, 2016). Para 2015 o PIB previsto é de 4.158,9 milhões de euros, um aumento de 0,8% face a 2014.



**Figura 1 - Produto Interno Bruto (PIB) da RAM a preços correntes, base 2011 (milhões de euros). O valor para 2015 é preliminar.**

*Fonte: DREM (2017)*

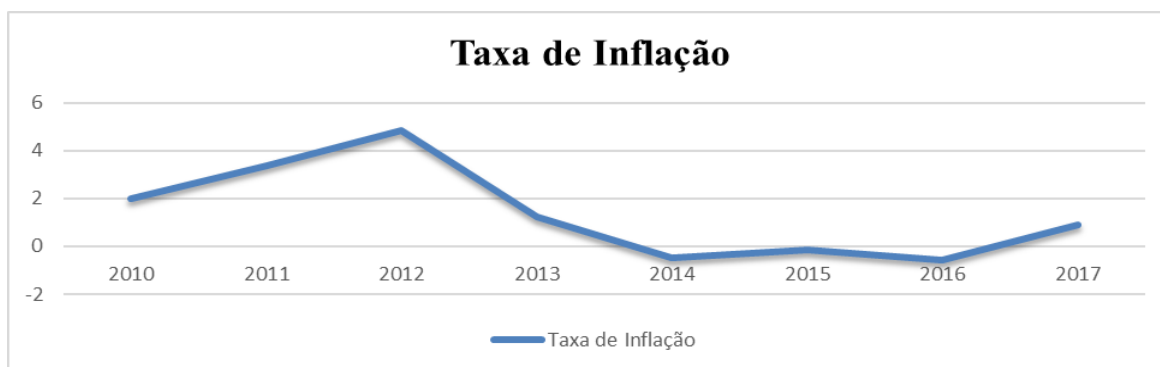
Também ao nível do mercado de trabalho houve impactos negativos. A taxa de desemprego aumentou significativamente entre 2012 e 2013 (Figura 2) atingindo o máximo de 19,8% no primeiro trimestre de 2013. O desemprego tem vindo a cair de forma consistente desde o último trimestre de 2016 tendo atingido os 11% já em 2017 (DREM, 2017f). Apesar deste decréscimo, a RAM continua a ser a região de Portugal com maior taxa de desemprego já que a média nacional se fixou nos 8,8% (DREM, 2017d). Assim, foram criados vários programas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e pelo Instituto de Emprego da Madeira (IEM) que apoiam e promovem programas de incentivo ao empreendedorismo e combatem o afastamento prolongado do mundo do trabalho (Reis, 2017).



**Figura 2 - Taxa de desemprego desde 2011 ao 2º trimestre de 2017**

*Fonte: DREM (2017)*

No que diz respeito à variação da taxa de inflação total na RAM, a sua tendência é semelhante ao que tem sido descrito (Figura 3). Esta taxa subiu para os 3,38% em 2011 face aos 2% de 2010 e atingiu um máximo de 4,83% em 2012 diminuindo, a partir daí, para valores negativos de 2014 a 2016. Em 2017, voltou a subir estando atualmente com um valor de 0,9%.



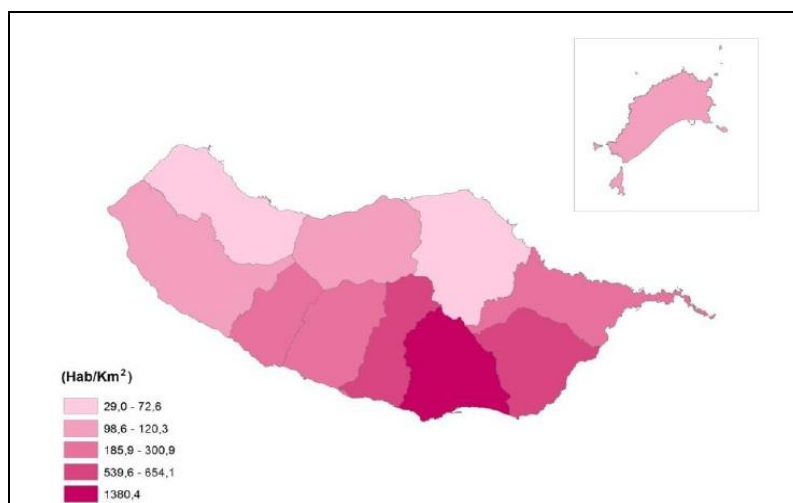
**Figura 3 - Evolução da Taxa de Inflação na RAM de 2010 a 2017**

*Fonte: DREM (2017)*

#### 4.3.2 - Fatores Sociais

No ano de 2016, a RAM contava com uma população residente de cerca de 254.876 pessoas, o que representa um decréscimo de 0,9% relativamente a 2015. De facto, desde 2011 que se assiste a uma tendência de decréscimo populacional na RAM tanto devido ao declínio do crescimento natural da população como ao crescimento da emigração (DREM, 2017c) e prevê-se que diminua para 245.000 pessoas em 2020 (SRETC, 2016)

Segundo os dados da DREM (2017), a distribuição da população na RAM é algo desequilibrada já que cerca de 41,1% dos habitantes se concentram no concelho do Funchal, que apresenta uma densidade populacional de 1.380,4 Hab/Km<sup>2</sup>. Na Figura 4 pode-se observar a variação de densidade populacional por concelho e é bem visível a concentração da população no Funchal e nos concelhos circundantes, na costa sul da ilha.



**Figura 4 - Densidade populacional por município da RAM**

*Fonte: DREM (2017)*

É de destacar também que o índice de envelhecimento da população continua a aumentar na RAM sendo que em 2016 foi de 111,5 pessoas idosas por cada 100 jovens (105,3 em 2015). Isto acontece porque a taxa de natalidade está a diminuir e a proporção de jovens com menos de 15 anos, que representa 14,3% da população total, é inferior à proporção de pessoas 65 ou mais anos (16,0% da população total) (DREM, 2017c).

É importante ainda referir que o nível de instrução da população da RAM tem vindo a melhorar ao longo dos anos, como pode ser observado no Tabela 1. Apesar deste aumento, segundo os dados do INE, as taxas de escolaridade na RAM são inferiores à média



nacional, com exceção na escolaridade aos 5 anos em que a RAM está ligeiramente acima com 98,4% face aos 96,9% da média nacional, em 2015.

**Tabela 1 - Evolução das taxas relativas aos níveis de escolaridade e abandono precoce de educação e formação da RAM**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de escolaridade aos 5 anos	95,0%	98,4%	97,3%	97,0%	98,4%	x
Taxa de escolaridade do ensino básico	48,3%	49,9%	53,7%	56,2%	55,0%	56,9%
Taxa de escolaridade do ensino secundário	31,6%	33,0%	35,4%	37,6%	37,8%	40,0%
Taxa de escolaridade do ensino superior	9,3%	9,3%	9,0%	9,2%	9,6%	10,3%
Taxa de abandono precoce de educação e formação	30,6%	27,2%	26,2%	22,7%	23,6%	23,2%

*Fonte: Adaptado de INE (2016, 2017);*

Relativamente à despesa anual média das famílias, no período de 2015/2016, houve uma diminuição de 2,1% face ao período de 2010/2011. Mais de metade dessa despesa representa gastos com a habitação, alimentação e transportes, o que está em linha com a média nacional (DREM, 2017b). Neste indicador destaca-se um aumento de 0,9% na despesa anual média com “Restaurantes e Hotéis”, o que pode significar que as famílias estão mais dispostas a ir almoçar ou jantar fora ou até passar uns dias noutro local da ilha.

#### 4.3.3 - Fatores Tecnológicos

A nível empresarial e, principalmente, a nível da atividade turística, a Internet tem um potencial de marketing e de alcance mundial muito grande e, como tal, cada vez mais esse potencial está a ser explorado. Segundo dados do INE (2011), 91% dos estabelecimentos hoteleiros têm ligação à internet, 93,1% têm presença na internet e 87,4% aceitaram reservas através deste meio. Apesar disto, o sector do “Alojamento, restauração e similares” ainda é o que menos usa a internet para interagir com entidades e organizações públicas (INE, 2016).

Este crescimento anda a par com o aumento dos agregados familiares com acesso à Internet na RAM que, em 2016, se fixou nos 78,8%, um acréscimo de 4,8% face a 2015. Entre as atividades mais comuns realizadas pelos utilizadores da internet destacam-se o

comércio eletrónico, a participação em redes sociais, utilização do correio eletrónico e consulta de *websites* de notícias online (DREM, 2017i).

As empresas do setor turístico estão cada vez mais consciencializadas de que para chegarem a potenciais clientes, captarem-nos e também fidelizarem-nos precisam de apostar nas tecnologias de informação e comunicação. Esta aposta vai ainda facilitar a recolha de informação acerca dos consumidores e das suas preferências, o que é uma boa forma de perceber como melhorar o serviço das empresas.

Para além do uso da internet, no sector turístico têm-se verificado ainda uma aposta muito grande em tecnologias tanto de melhoria e eficiência da prestação do serviço como de disponibilização de informação sobre o destino como é o caso de:

- Aplicações gratuitas para os *smartphones* que servem de guias turísticos interativos como a “*Madeira Map&Guide*”, o “*BestGuide: Guia Best Of Madeira*” ou o “*Madeira Experience*”;
- Sistemas de fechaduras de portas que abrem através de uma aplicação no smartphone ou até de uma pulseira, como acontece na cadeira de hotéis CitizenM;
- Tablets no quarto ou aplicações para os smartphones que permitem controlar a temperatura, a luz ou as definições da televisão, pedir um táxi ou serviço de quarto, fazer marcações no spa, consultar informações sobre o destino, entre outros (Muio, 2016);
- *Smart-TV* nos quartos que permite aos clientes acederem à internet, a aplicações de *streaming* de filmes e séries, como a *Netflix*, e aos seus filmes e fotografias como acontece, por exemplo, no Pestana CR7 Funchal ou no GaloResort.

#### 4.3.4 - Fatores Ambientais

No que diz respeito à gestão de resíduos na RAM, esta é da responsabilidade da empresa ARM – Águas e Resíduos da Madeira S.A., nos municípios onde tem jurisdição, ou dos próprios municípios. Os resíduos recolhidos em ecopontos para reciclagem são encaminhados para a Estação de Transferência da Zona Leste e de Triagem da Madeira para serem triados e acondicionados para envio para Portugal continental. Os Resíduos

Urbanos Sólidos (RSU) são alvo de valorização energética, ou seja, são incinerados para produzir energia elétrica na Estação de Tratamento de Resíduos Sólidos (ETRS) da Meia Serra. Três quartos da energia aqui produzida é direcionada para a rede pública e a restante serve para autoconsumo na ETRS. Resíduos como madeiras, pilhas e baterias, medicamentos, pneus, resíduos orgânicos ou resíduos hospitalares tanto podem ser encaminhados para triagem e enviados para Portugal continental como podem ser valorizados (ARM, 2017). Na Tabela 2 pode-se observar a quantidade de resíduos, em toneladas, por tipo de recolha e destino. No caso do sector da hotelaria e restauração, a recolha dos resíduos depende do município onde o estabelecimento está inserido.

**Tabela 2 - Resíduos urbanos recolhidos por tipo de recolha e tipo de destino, em toneladas, 2014**

	Recolha indiferenciada				
	Total	Tipo de destino			
		Aterro	Valorização energética	Valorização orgânica	Valorização multimaterial
<b>Portugal</b>	<b>4 072 086</b>	<b>2 288 924</b>	<b>965 723</b>	<b>584 460</b>	<b>232 979</b>
<b>Continente</b>	<b>3 863 798</b>	<b>2 183 558</b>	<b>871 512</b>	<b>576 599</b>	<b>232 129</b>
<b>R. A. Madeira</b>	<b>95 304</b>	<b>1 093</b>	<b>94 211</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Recolha seletiva				
	Total	Tipo de destino			
		Aterro	Valorização energética	Valorização orgânica	Valorização multimaterial
<b>Portugal</b>	<b>638 378</b>	<b>18 248</b>	<b>7 923</b>	<b>80 514</b>	<b>531 694</b>
<b>Continente</b>	<b>609 469</b>	<b>18 018</b>	<b>0</b>	<b>80 514</b>	<b>510 938</b>
<b>R. A. Madeira</b>	<b>15 959</b>	<b>230</b>	<b>7 923</b>	<b>0</b>	<b>7 807</b>

Fonte: Adaptado do Anuário Estatístico da RAM, DREM (2015)

No caso particular dos óleos alimentares, a sua gestão é definida pelo Decreto-Lei n.º 267/2009, de 29 de setembro, que “estabelece o regime jurídico da gestão de óleos alimentares usados (OAU), produzidos pelos sectores industrial, da hotelaria e restauração (HORECA) e doméstico”. Este Decreto-Lei proíbe a descarga de óleos alimentares usados nos sistemas de drenagem de águas (Artigo 6º) delegando a responsabilidade da sua recolha aos municípios em caso de se tratar uma produção diária inferior a 1100 litros por produtor. No caso dos estabelecimentos de restauração, os produtores devem encaminhar os OAU para o município ou para operadores licenciados (Artigo 11º) para que possam ser reciclados. Na RAM, a recolha é feita através de operadores licenciados pela Direção Regional de Ordenamento do Território e Ambiente (ARM, 2017).

É importante também analisar a envolvente natural já que esta é uma vertente muito importante do turismo na Madeira. Na RAM, segundo dados da DREM (2015), existem 32.315 ha de floresta e áreas arborizadas em que 47,5% é constituída por floresta natural (Laurissilva e Ripícula) e o restante por floresta cultivada, maioritariamente eucalipto. Assim, a propensão a incêndios, tal como tem acontecido em Portugal continental, é relativamente grande. O ano de 2012 foi o ano com mais ocorrências dos últimos 10 anos, contando 232 incêndios, mas 2010 foi o ano com maior área afetada, com 8632 ha ardidos (DREM, 2017h). Especificamente Santana, segundo os Anuários Estatísticos da RAM de 2011 a 2015 é das zonas menos afetadas pelos incêndios, tanto em termos de número de ocorrências como em área ardida.

A RAM é uma região com grande valor natural e isso confirma-se pela quantidade de áreas classificadas existentes. Estas áreas dividem-se em Áreas Protegidas (AP) segundo o sistema de classificação nacional e em Áreas Rede Natura 2000 que, pela Diretiva 2009/147/CE (Aves), designa Zonas de Proteção Especial (ZPE) para a conservação de aves e, pela Diretiva 92/43/CEE (Habitats), define Sítios de Importância Comunitária (SIC) para a recuperação, manutenção e preservação dos habitats naturais e da fauna e da flora selvagens. Os vários tipos de classificação de áreas naturais por vezes sobrepõem-se. Na Tabela 3 pode-se observar a representação das áreas protegidas na RAM onde 57,8% da sua superfície é composta por Áreas Protegidas, 30,1% por SIC e 25,5% por ZPE. Nestas zonas classificadas existem diferentes tipos de limitações para construção ou desenvolvimento de atividades de animação turística.

**Tabela 3 - Áreas protegidas e Rede Natura 2000 por município, 2015**

	Áreas protegidas				Rede Natura 2000		Proporção de Superfície		
	Total	Parque natural	Reserva natural	Rede Áreas Marinhas	SIC	ZPE	SIC	ZPE	AP
	ha						%		
<b>RAM</b>	<b>46 305</b>	<b>44 399</b>	<b>1 676</b>	<b>230</b>	<b>24 126</b>	<b>20 410</b>	<b>30,1</b>	<b>25,5</b>	<b>57,8</b>
Calheta	7 258	7 258	0	0	2 272	1 367	20,4	12,3	65,1
Câmara de Lobos	3 228	3 228	0	0	479	479	9,2	9,2	61,9
Funchal	2 936	2 659	277	0	1 121	1 098	14,7	14,4	38,5
Machico	3 529	3 529	0	0	1 248	1 250	18,3	18,3	51,7
Ponta do Sol	2 978	2 978	0	0	1 195	66	25,9	1,4	64,4
Porto Moniz	6 953	6 953	0	0	6 133	5 186	74,0	62,5	83,8
Ribeira Brava	5 007	5 007	0	0	232	166	3,5	2,5	76,5
Santa Cruz	2 558	1 161	1 397	0	1 518	1 518	18,6	18,6	31,4
Santana	6 400	6 398	2	0	4 339	4 337	45,5	45,4	67
São Vicente	5 229	5 229	0	0	5 261	4 942	66,7	62,7	66,3
Porto Santo	230	0	0	230	328	0	7,6	0,0	5,3

Fonte: Adaptado do Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira, DREM 2015

#### 4.3.5 - Fatores Legais

As restrições legais relativas à instalação de uma unidade hoteleira são um fator determinante uma vez que definem todos os requisitos e obrigatoriedades legais a que o negócio está sujeito e que o podem condicionar.

Assim são estes os fatores legais a ter em conta:

- Decreto Legislativo Regional n.º 15/2017/M, de 6 de junho que estabelece o novo Programa de Ordenamento Turístico (POT) da Região Autónoma da Madeira. Este é o documento que define a estratégia e as prioridades de desenvolvimento do sector do turismo na RAM para os próximos 10 anos;
- Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M, de 6 de maio, com alteração pelo Decreto Legislativo Regional n.º 19/2017/M, de 27 de junho, e que “estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos”. Com esta alteração simplificou-se o processo de instalação de um empreendimento turístico;
- Portaria n.º 327/2008, de 28 de abril, alterada pela Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro, e pela Declaração de Retificação n.º 49/2015, de 2 de novembro, que

estabelece o sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, de aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos;

- Portaria 488/2016, de 16 de novembro, que “aprova os modelos das placas identificativas da classificação dos empreendimentos turísticos situados na Região Autónoma da Madeira e define as regras relativas ao respetivo fornecimento e fixação”;
- Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira (JORAM), III Série, nº8, de 18 de abril de 2017, que define as condições contratuais para o Sector de Hotelaria da RAM com revisão salarial. Aqui estão patentes as revisões feitas aos salários base por escalão e cargo, horas extraordinárias e subsídios de alimentação;
- Portaria nº. 47/2012, de 20 de fevereiro, revisão dos artigos 3.º e 5.º da Portaria n.º 261/2009, de 12 de março, que define os “critérios e procedimentos para o reconhecimento dos empreendimentos de turismo de natureza”. Este reconhecimento é feito pelo Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF) e assenta em critérios de boas práticas ambientais e na participação em, pelo menos, um projeto de conservação da natureza;
- JORAM, I Série, nº 119, de 11 de agosto de 2015, que define a “política de planeamento florestal tendo em vista a valorização, a proteção e a gestão sustentável dos recursos florestais” na RAM. Define objetivos e focos de ação a ter em conta em cada tipo de área florestal, pública ou privada, classificada ou não, e também por tipo de exploração.
- JORAM, I Série, nº 118, de 4 de julho de 2017, que “constitui o elemento normativo da primeira Revisão do Plano Diretor Municipal de Santana”. O PDM de Santana tem como objetivo enquadrar e definir as regras e objetivos de desenvolvimento da região de Santana e tem implicações, entre outros, a nível da utilização do solo.
- Decreto Legislativo Regional 18/98/M, de 18 de agosto, que “estabelece medidas de prevenção contra incêndios florestais, aplicáveis em todo o território da Região Autónoma da Madeira”. Este Decreto Legislativo obriga os proprietários a proceder à limpeza dos seus terrenos e ainda regulamenta as condições em que se podem fazer queimadas.

## 4.4 – Análise do Sector de Alojamento, Restauração e Similares na RAM

A economia da RAM é maioritariamente apoiada no sector terciário que concentra 84,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) (SRETC, 2016) e, em particular, o sector turístico é de extrema importância para a região (ACIF, 2015) sendo responsável por 15% do emprego regional e representando cerca de 25% do PIB da Região (SRETC, 2016).

Focando no sector do Alojamento, Restauração e Similares, importa referir, em primeiro lugar, que segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (INE, 2007) este sector engloba duas divisões:

- **CAE 55: Alojamento** - Compreende as atividades de aluguer temporário de locais de alojamento, a título oneroso, com ou sem fornecimento de refeições e de outros serviços acessórios;
- **CAE 56: Restauração e Similares** – inclui atividades de restauração em meios móveis; fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições; estabelecimentos de bebidas.

Este sector, como pode ser observado na Tabela 4, tem um peso significativo na economia madeirense representando 10,4% do conjunto de empresas não financeiras da região sendo, por isso, o quarto sector empresarial mais representativo da RAM. Ainda analisando a mesma tabela pode-se afirmar que este é um sector em crescimento já que a taxa de nascimento de empresas supera a de mortalidade.

**Tabela 4 - Dados do setor empresarial Alojamento, Restauração e Similares na RAM, 2015**

<b>Alojamento, Restauração e Similares</b>	
Empresas (Nº)	2524
Pessoal ao serviço (nº)	13108
Representação no tecido empresarial (%)	10,4%
Nascimentos de empresas (nº)	523
Taxa Natalidade (%)	20,7%
Taxa de Sobrevivência após 2 anos (%)	64,6%
Taxa Mortalidade (%)	14,3%

*Fonte: Adaptado de INE (2015)*

De facto, nos últimos anos, tem sido notável o aumento da procura pela Ilha da Madeira e a sua qualidade como destino turístico tem vindo a ser cada vez mais reconhecida nacional e internacionalmente. Foi considerada pelos *World Travel Awards* como Melhor Destino Insular da Europa em 2013, 2014, 2016 e 2017 e como Melhor Destino Insular do Mundo em 2015 e 2016 (Direcção Regional do Turismo da Madeira, 2016). Na Tabela 5 é bem claro este crescimento e evolução do turismo na RAM. Desde 2012 que indicadores como o número de hóspedes e de dormidas, a taxa líquida de ocupação-cama e a capacidade dos alojamentos têm aumentado todos os anos. Apesar da época alta (primavera e verão) ainda apresentar os melhores resultados, o crescimento do turismo na época baixa tem acompanhado a média anual. Destaca-se a taxa de ocupação-cama que, em 2016, se fixou nos 50,1% em janeiro, o mês com menos turistas na RAM.

**Tabela 5 - Evolução dos indicadores relativos aos empreendimentos hoteleiros de 2012 a 2016, na RAM**

<b>Indicadores</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Hóspedes entrados	841963	917493	970093	1028723	1162621
Hóspedes entrados em janeiro	38923	39381	46345	49458	55165
Dormidas	5507685	6018368	6267443	6656160	7368095
Dormidas em janeiro	289312	313145	361977	380382	422066
Estada média	5,5	5,6	5,5	5,5	5,4
Taxa líquida de ocupação-cama	54,4%	59,3%	60,9%	64,3%	69,2%
Taxa líquida de ocupação-cama em janeiro	35,2%	39,1%	44,2%	45,9%	50,1%
Capacidade de alojamento	27732	27862	28281	28432	29118
Pessoal ao Serviço	5569	5602	5791	5960	6205
Proveitos totais (milhares €)	250.026 €	272.265 €	293.369 €	323.746 €	377.752 €
Proveitos totais em janeiro (milhares €)	12.738 €	13.648 €	15.899 €	17.050 €	20.122 €
RevPar	31,42 €	34,83 €	36,68 €	41,28 €	47,53 €
RevPar em janeiro	19,22 €	22,09 €	25,34 €	27,12 €	32,04 €

Fonte: Adaptado da *Série Retrospectiva do Turismo – 1976-2016, DREM (2017)*

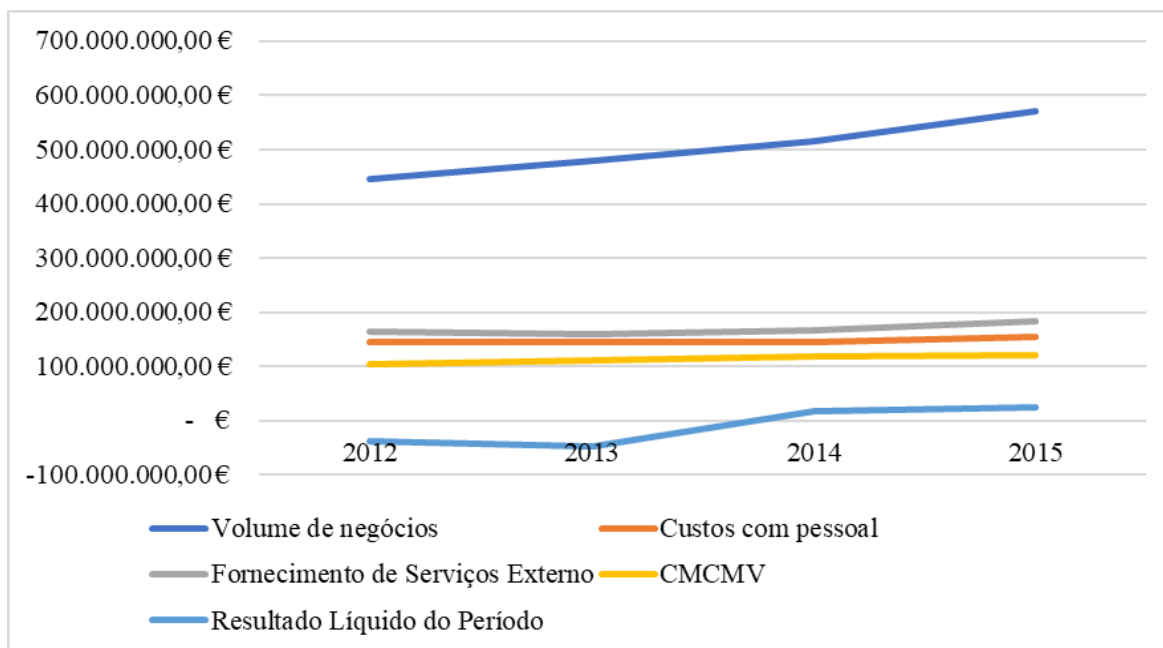
Ainda que a hotelaria seja o segmento com 82,1% do número total de camas, o alojamento local, em 2016, cresceu significativamente representando 14,7% da capacidade total (DREM, 2017a). Também o Turismo em Espaço Rural (TER) na Ilha da Madeira tem vindo a crescer desde 2012 tendo apresentado em 2015 uma taxa de ocupação-cama de 34% e já com um crescimento de 19,8% no número de dormidas, no período de Janeiro a Maio de 2016 (SRETC, 2016).



Segundo um estudo feito pela Secretaria Regional da Economia Turismo e Cultura (2016), os turistas que visitam a Madeira são maioritariamente casados a viajar com o cônjuge ou companheiro(a), têm rendimentos mensais superiores a 1.001€ e gastam em média 116€ diariamente e 2.436€ pela totalidade da viagem sendo que os turistas de nacionalidade russa são quem gasta mais (3.357€) e os ingleses são dos que menos gastam (1.925€). Para a grande maioria dos turistas – 93,3% – o motivo da visita à Madeira é “Lazer, Recreio ou Férias”, 49% já visitaram a Madeira pelo menos uma vez e 81% afirmam que pretendem voltar. A maioria dos turistas continua a ser estrangeiro sendo os três principais mercados emissores o Reino Unido, a Alemanha e a França (DREM, 2017a). No entanto, segundo a DREM (2017a) o mercado português em 2016 cresceu cerca de 20,2%.

Por fim, é também relevante fazer uma breve análise dos dados financeiros das empresas do sector Alojamento, Restauração e Similares da RAM usando os dados encontrados no INE acerca das Contas Integradas das Empresas não financeiras especificamente para a RAM.

Como já foi referido, este sector na RAM está em crescimento, principalmente desde 2012, e isso traduz-se num aumento do volume de negócios de mais de 126 milhões de euros num espaço de 4 anos (Figura 5). Em 2015, o volume de negócios gerado por este sector representava 12% do volume de negócios de todo o sector empresarial da região o que significa que é o segundo sector que mais negócios produz. Relativamente aos custos operacionais (CMCMV, Custos com Pessoal e FSE) das empresas apesar de terem aumentado não foi significativo o que pode justificar (justamente com o crescimento do volume de negócios) o Resultado Líquido positivo a partir do fim de 2013.



**Figura 5 - Evolução dos indicadores financeiros das empresas do setor Alojamento, Restauração e Similares na RAM de 2012 a 2015**

*Fonte: Adaptado do INE (2017)*

O sector do Alojamento, Restauração e Similares na RAM está claramente a registar resultados bastante positivos tanto para os empresários e investidores que viram a rentabilidade do capital próprio subir de 1,69%, em 2014, para 2,93% em 2015, como para a própria região com a criação de riqueza e de postos de trabalho (DREM, 2017g).

Tendo em conta a crescente importância do sector turístico na RAM, a Secretaria Regional da Economia Turismo e Cultura (SRETC) a par com outras entidades e *stakeholders*, desenvolveu um novo Documento Estratégico para o Turismo na Madeira para implementar entre 2017 e 2021 e onde define a missão e os principais produtos estratégicos da Ilha da Madeira como destino turístico. A Natureza e as atividades que podem ser desenvolvidas em espaço natural são vistas como produtos centrais apostando, ao mesmo tempo, num “desenvolvimento e crescimento sustentado da atividade turística enquanto contributo para a preservação e melhoria do ambiente natural, económico e social da Madeira” (SRETC, 2016).

#### **4.4.1 – O Município de Santana no panorama turístico da região**

Dado que o projeto em análise se localiza em Santana é importante fazer uma breve análise deste município.

Santana localiza-se na costa norte da Ilha da Madeira e faz fronteira com os municípios do Funchal, Câmara de Lobos e São Vicente. Para além de ter uma densidade populacional baixa, com 72,6 hab/Km<sup>2</sup>, é também o segundo município com índice de envelhecimento da população mais elevado, com 232,4 pessoas idosas por cada 100 jovens. Isto é facilmente explicado uma vez que apresenta a taxa de natalidade mais baixa da ilha (4‰) e pela taxa de mortalidade elevada (16,4‰), o que também promoveu uma diminuição de 16% da população residente, nos últimos 10 anos (DREM, 2017c).

No geral a concentração de empresas não financeiras em Santana é baixa, mas, em particular no caso do sector de Alojamento, Restauração e Similares, apenas 2,5% das empresas se localizam neste município (DREM, 2017g). De facto, é no Funchal que se localizam 60% dos estabelecimentos hoteleiros da ilha, no entanto, em 2016, verificou-se um aumento das dormidas em Santana de 24,6% (DREM, 2017a).

Santana é um dos municípios com maior superfície de área classificada da ilha em que 67% do território é Área Protegida, 45,5% é SIC e 45,4% é ZPE. Estes valores são apenas ultrapassados pela Ribeira Brava em Áreas Protegidas, por São Vicente em Área Rede Natura 2000 e Porto Moniz nos dois tipos de classificação.

# CAPÍTULO 5

## APRESENTAÇÃO DO PROJETO

### 5.1 – Introdução

Este projeto consiste, como já foi referido, no desenvolvimento de uma unidade hoteleira de Turismo de Natureza com uma forte aposta numa estratégia de sustentabilidade e responsabilidade ambiental. Os serviços prestados são os tradicionais de uma empresa deste sector: alojamento e restauração. A oferta inovadora está patente principalmente na forma como o negócio funcionará.

Dado que a oferta hoteleira é bastante reduzida em Santana e esta é uma zona com grande potencial turístico, principalmente na vertente de natureza, este projeto pode ser uma excelente oportunidade de negócio, além de ser uma aposta no mercado em crescimento do turismo sustentável. É também uma forma de desenvolver a região criando riqueza, postos de trabalho e valorizando o seu potencial.

Assim, neste capítulo pretende-se fazer uma descrição detalhada do projeto desde o seu conceito ao funcionamento diário, passando também pela construção e pela estratégia de comunicação.

### 5.2 – Metodologia

#### 5.2.1 – Análise *Booking.com*

Para definir o produto de forma mais eficaz é preciso conhecer o que já é feito neste meio empresarial tanto a nível regional, como a nível nacional e internacional. Isto permite perceber quem é a concorrência por um lado, e explorar exemplos de boas práticas e

empresas bem-sucedidas por outro. Para isso recorreu-se ao site *Booking.com*, de venda de produtos turísticos a fim de procurar os hotéis concorrentes, os preços por eles praticados e quais as características que os clientes mais e menos gostam através dos comentários. Foram analisados os 70 comentários mais recentes para cada hotel considerando as seguintes línguas: português, inglês, espanhol, alemão e francês (Apêndice I).

### 5.2.2 – Entrevistas Exploratórias

Aquando da delineação do projeto em estudo, detetou-se também uma necessidade de realizar entrevistas exploratórias a agentes da oferta turística. O objetivo geral destas entrevistas foi, por um lado, perceber se há realmente um nicho de mercado no sector hoteleiro que está a ser ignorado na Ilha da Madeira e se, por outro, este é um produto com interesse em investir.

Para este estudo optou-se por se fazer uma entrevista semiestruturada. Assim, e de acordo com Freebody (2003), apesar de haver um conjunto de questões predefinidas, há liberdade para mudar o rumo da entrevista (dentro do núcleo de temas abrangidos) caso o entrevistador ache relevante e tendo em conta a pertinência dos assuntos focados nas respostas do entrevistado.

Na elaboração do guião de entrevista foram feitas questões que permitissem saber a perceção das entidades identificadas relativamente ao produto a que este projeto se refere, bem como se existe incentivo, vontade e espaço para o investimento em produtos do sector turístico ambientalmente conscientes e responsáveis. Assim, a entrevista visava: i) perceber se a oferta que existe cobre integralmente as necessidades da procura; ii) perceber se a sustentabilidade ambiental no turismo é uma preocupação; iii) perceber se a estratégia de inovação verde no turismo é vista como uma boa forma de diferenciação.

Foram seleccionados 9 entrevistados, por conveniência, que, de alguma forma, possam ter algum vínculo ao projeto em desenvolvimento, quer seja através de possíveis futuras parcerias ou apoios. Cinco das entrevistas foram realizadas presencialmente e quatro, por dificuldade logística, tiveram de ser feitas por questionários online com as questões do guião de entrevista. Foram entrevistados o Presidente da Câmara de Santana, um guia e um ex-guia turístico, uma agente de viagens, um diretor hoteleiro e um ex-diretor hoteleiro,

dois gestores ambientais e um técnico do Instituto de Florestas e Conservação da Natureza (Apêndice II).

### 5.2.3 – Visitas Informais a Hotéis

Aquando da realização das entrevistas surgiu também a oportunidade de visitar quatro hotéis na Madeira, três que se distinguem pela sua forte aposta na política de sustentabilidade e responsabilidade ambiental – GaloResort, Four Views Baía e Quinta da Serra – e o quarto por ser concorrente direto deste projeto – Quinta do Furão. Após estas visitas foram tomadas notas sobre os aspetos mais relevantes observados (Apêndice III).

### 5.2.4 – Estágio

Foi ainda realizado um estágio na Associação BioLiving, uma associação sem fins lucrativos, com os principais objetivos de perceber como integrar uma componente de educação ambiental nas diferentes vertentes do sector hoteleiro e de animação turística e perceber de que forma se poderá construir uma relação de simbiose entre uma empresa e uma associação sem fins lucrativos na área da defesa do ambiente (Apêndice IV). Para cumprir estes objetivos, faziam parte das tarefas diárias a participação não só nas atividades e eventos como na organização dos mesmos. Através da participação no funcionamento diário da associação foi também possível perceber as suas necessidades a nível de apoios de outras entidades permitindo definir uma estratégia de apoio a associações desta natureza.

## 5.3 – Resultados

### 5.3.1 - Análise *Booking.com*

O principal critério de definição dos hotéis a analisar nesta plataforma foi a localização dos hotéis em zonas montanhosas, próximas da natureza e deslocadas de grandes centros urbanos, já que estas são as principais características do projeto em análise. Assim, chegou-se à conclusão que existem quatro nessas condições: a Quinta do Furão, que também se localiza no município de Santana; a Quinta da Serra, que se localiza no Estreito

de Câmara de Lobos; a Estalagem da Ponta do Sol, na Ponta do Sol; e o Jardim Atlântico, na Calheta. Neste último foram apenas analisados 32 comentários já que não estavam mais comentários disponíveis na página do hotel no *Booking.com*.

No primeiro caso, da Quinta do Furão, as condições de acesso e a deslocalização relativa a grandes centros urbanos são características semelhantes às do projeto em análise já que estão inseridos no mesmo município a apenas cerca de 7 minutos de distância. Na Tabela 6 é possível ver as principais características a que os clientes dão mais valor e as principais críticas. Foi perceptível que haviam muito mais comentários positivos do que negativos o que também se conclui pela pontuação geral de 9,1 em 10 do hotel nesta plataforma.

**Tabela 6 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do *Booking.com* relativos à Quinta do Furão**

	<b>Característica</b>	<b>Nº de menções</b>	<b>%</b>
<b>Comentários positivos</b>	Comida	45	64,3%
	Paisagem	30	42,9%
	Localização	29	41,4%
	Staff	23	32,9%
	Conforto do hotel	22	31,4%
	Atmosfera tranquila e relaxante	14	20%
<b>Comentários negativos</b>	Piscina com problemas	6	8,6%
	Pouca iluminação nos quartos	6	8,1%
	Hotel focado em grupos	5	7,1%

*Fonte: Booking.com; Construção própria*

Mais de metade dos comentários mencionava a qualidade das refeições servidas, muitos referiam a paisagem, a localização longe da cidade e a atmosfera do sítio como fatores muito positivos para umas férias agradáveis. Um dos clientes diz “praticamente tudo foi perfeito desde a hospitalidade à manutenção dos quartos à qualidade do pequeno-almoço. O restaurante é espetacular – comida muito saborosa e um serviço excelente. A paisagem da propriedade é impressionante” (Tomasz, Bélgica, comentado a 7 de janeiro de 2017). Outros aspetos positivos referidos pelos clientes foi a proximidade de bons trilhos, a beleza da propriedade, a disponibilização de produtos regionais, frescos e saudáveis e a realização de atividades gratuitas.

Apesar de menos frequentes também houve algumas queixas por parte dos clientes. As mais referidas foram problemas na piscina que tornavam a água muito fria, pouca

iluminação dos quartos, quer por haver poucos focos de luz ou pelas lâmpadas serem de baixa potência, e o facto de o hotel ser muito direccionado a receber grupos de turistas. Relativamente a este último aspeto um cliente diz que o foco sendo nos grupos, “os hóspedes individuais depararam-se com um *staff* desatento” (Kenneth-Illman, Suécia, comentado a 13 de agosto de 2016).

No que diz respeito à Quinta da Serra (Tabela 7), este já é um hotel mais isolado comparativamente ao projeto em análise, mas está a transformar o seu conceito num que dá grande enfoque à sustentabilidade ambiental. Também neste caso os comentários positivos superam os negativos com pontuação total no site de 9,0. No entanto, estes últimos são mais consistentes e frequentes ao longo dos vários comentários analisados e pode-se afirmar que estão relacionados uns com os outros como está bem patente neste comentário: “As estradas para ir de Câmara de Lobos até ao hotel são horríveis. Deste modo, apenas se pode jantar no restaurante do hotel, que sendo muito bom acaba por ser caro” (Miguel, Portugal, comentado a 2 de agosto de 2017).

**Tabela 7 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do Booking.com relativos à Quinta da Serra**

	<b>Característica</b>	<b>Nº de menções</b>	<b>%</b>
<b>Comentários positivos</b>	Hotel e sua envolvente	40	57,1%
	Pequeno almoço diversificado	35	50,0%
	Instalações (spa, piscina, etc)	25	35,7%
	Staff	17	24,3%
	Atmosfera tranquila e relaxante	17	24,3%
	Conforto do hotel	14	20%
<b>Comentários negativos</b>	Isolamento	15	21,4%
	Restaurante caro	12	17,1%
	Acessos difíceis	9	12,9%

*Fonte: Booking.com; Construção própria*

A Quinta da Serra é um hotel com uma envolvente de cerca de 8ha de produção agrícola e floresta e essa é a característica mais apreciada pelos clientes. Outras como o pequeno almoço de qualidade e diversificado (“Um dos melhores pequenos almoços de hotel que alguma vez tomei”, Kristina, Finlândia, comentado a 20 de abril de 2017) ou a existência e a qualidade de instalações como a piscina coberta, o spa e a sauna que é “muito agradável



após um dia de caminhada” (Caroline, França, comentado a 11 de setembro de 2017) também são muito apreciadas.

Também no caso da Estalagem da Ponta do Sol os comentários são maioritariamente positivos (Tabela 8), o que se traduz numa pontuação de 9,2 em 10. As características positivas mais salientadas são semelhantes aos casos anteriores – a localização, a paisagem e a simpatia dos funcionários. O espaço da piscina também foi bastante elogiado por ser uma “piscina infinita” e ter uma boa vista virada para o mar. Muitos clientes mencionaram a necessidade que alguns equipamentos e até parte do edifício têm de ser substituídas e melhoradas. Na zona onde o hotel está localizado não existe muito estacionamento disponível e é pago e, como tal, o hotel tem um estacionamento próprio. No entanto, os hóspedes comentaram que era pequeno e insuficiente. Durante o verão, a Estalagem da Ponta do Sol organiza concertos semanais e apesar de alguns clientes mencionam isso como ponto positivo, outros queixam-se do barulho.

**Tabela 8 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do Booking.com relativos à Estalagem da Ponta do Sol**

	<b>Característica</b>	<b>Nº de menções</b>	<b>%</b>
<b>Comentários positivos</b>	Localização	35	50,0%
	Paisagem	35	50,0%
	Staff	31	44,3%
	Piscina, Sauna, Jacuzzi	25	35,7%
	Pequeno almoço	25	35,7%
	Conforto do hotel	17	24,3%
<b>Comentários negativos</b>	Equipamentos gastos	15	21,4%
	Pouco estacionamento	9	12,9%
	Barulho	6	8,6%

*Fonte: Booking.com; Construção Própria*

Relativamente ao Jardim Atlântico (Tabela 9), com uma classificação de 8,6, as características mais valorizadas são a localização do hotel e a paisagem que é vista mar. Apesar de alguns comentários mencionarem a desatualização da decoração, 40,6% mencionam que o hotel é confortável, desde os quartos aos espaços comuns. O facto de o hotel ser um bom ponto de partida para caminhadas nas levadas<sup>1</sup> é uma característica

<sup>1</sup> Levadas são canais de água para irrigação de campos agrícolas que existem por toda a ilha. Ao longo destes canais existe normalmente um caminho plano que hoje é usado pelas pessoas para fazer caminhadas na floresta.

também bastante apreciada. Não havendo muitos comentários negativos, o mais consistente e comum é o facto de o *wi-fi* não funcionar nos quartos, apenas no *lobby* e espaços comuns.

**Tabela 9 - Características mais relevantes mencionadas nos comentários do Booking.com relativos ao Jardim da Atlântico**

	<b>Característica</b>	<b>Nº de menções</b>	<b>%</b>
<b>Comentários positivos</b>	Localização e paisagem	25	78,1%
	Conforto do hotel	13	40,6%
	Staff	11	34,4%
	Ponto de partida para trilhos	7	21,9%
	Atmosfera tranquila e relaxante	6	18,8%
	Pequeno almoço	6	18,8%
<b>Comentários negativos</b>	Sem wi-fi no quarto	6	18,8%
	Pequeno almoço	4	12,5%
	Barulho	3	9,4%

*Fonte: Booking.com; Construção Própria*

Em todos os casos, verifica-se que a simpatia do staff, o conforto do hotel nos quartos e nos espaços comuns e a atmosfera tranquila e relaxante são qualidades muito apreciadas pelos clientes que frequentam estes hotéis, assim como a sua localização e paisagem.

### 5.3.2 - Análise de Conteúdo das Entrevistas

No que se refere ao conteúdo das entrevistas, foi notória uma tendência nas respostas relativas à procura e à oferta turística na Madeira. Os motivos pelos quais os turistas procuram este destino prendem-se em primeiro lugar com a Natureza, tanto na parte mar como de montanha, mas também pelo clima ameno e pela tranquilidade da ilha. O Prof. Miguel Pita acrescenta ainda “já há 150 anos as pessoas vêm pela natureza porque a Madeira é bonita pela natureza” e que uma das maiores vantagens da ilha é que “está tudo muito perto, em 15/20 minutos vamos do mar à serra ou da serra ao mar e as paisagens em 15/20 minutos mudam muito”. Existe cada vez mais oferta e os entrevistados (com exceção de um) consideram que esta é diversificada o suficiente e que nos últimos anos tem sido alvo de grande divulgação por parte da Associação de Promoção da Madeira. No entanto, um dos entrevistados diz que ainda se deve fazer investimento ao nível das ligações à ilha.

Aspetos como a simpatia dos locais, a natureza, a gastronomia, o clima ou a segurança são os que os turistas mais salientam relativamente à Ilha da Madeira. Os entrevistados foram unânimes no facto de serem mais os aspetos positivos que os turistas salientam do que os negativos, mas existem de facto algumas queixas principalmente relativas à má sinalização nas estradas e degradação das mesmas, excesso de viaturas no Funchal, sobretudo, e pouco controlo no acesso a alguns trilhos que já começam a ficar congestionados.

Relativamente à atual aposta nas medidas ambientalmente responsáveis no sector turístico, apesar de considerarem que se pode e deve fazer mais, a implementação destas medidas já é uma preocupação das empresas, não só pelo facto de muitas delas reduzirem custos, mas também porque pode ser uma estratégia para atrair clientes mais exigentes e informados sobre estes aspetos. Um dos entrevistados refere que muitas das empresas não investem mais e não vão mais além nas suas estratégias ambientais porque não têm capacidade financeira nem apoios estatais para o fazer.

Por outro lado, o Presidente da Câmara de Santana refere que, apesar destes apoios serem importantes, se não houver vontade dos próprios privados em implementar estas estratégias, “não se pode fazer grandes mudanças”.

No entanto, a importância desta aposta é assumida por todos pois pode diferenciar o destino, mas também porque a procura por produtos mais sustentáveis começa a aumentar. “A prova é o sucesso que a nossa unidade já conseguiu, praticamente sozinha, na captação da procura”, diz o diretor hoteleiro da Quinta da Serra, que gere um hotel que se diferencia pelo conceito biológico e de responsabilidade ambiental. As medidas ambientalmente sustentáveis são também vistas como uma forma das empresas se diferenciarem já que há um “aumento da consciência ambiental da população mundial”, logo “as preocupações com esta temática estão generalizadas, pelo que a escolha do turista recairá preferencialmente sobre as unidades ambientalmente sustentáveis”, refere o técnico do Instituto de Florestas e Conservação da Natureza. Ideia também realçada pelo gestor ambiental do Four Views Baía que considera que “cada vez mais o viajante procura alojar-se em hotéis que adotem este tipo de medidas”.

Quando questionados sobre a importância de ter um gestor ambiental no hotel que seja responsável por todas as questões ambientais do hotel, a resposta é unânime e positiva

entre os entrevistados do setor hoteleiro, já que é “uma tarefa muito complexa, de grande responsabilidade e potencialmente consumidora de tempo”, diz o diretor hoteleiro da Quinta da Serra.

### 5.3.3 - Visitas Informais aos Hotéis

Nestas visitas foi possível observar em primeira mão algumas das medidas de responsabilidade ambiental que os hotéis implementam. As mais comuns são: o programa de reutilização das toalhas e lençóis; a substituição das lâmpadas existentes por lâmpadas LED; instalação de redutores de caudal nas torneiras; economizadores de energia nos quartos e painéis solares; e separação dos resíduos. À exceção do GaloResort, os outros três hotéis têm hortas biológicas onde produzem alguns dos alimentos usados na confeção das refeições que servem.

Relativamente à disponibilização de atividades complementares para os clientes, o Four Views Baía tem um expositor com panfletos de várias empresas e passeios que podem ser feitos na ilha. No GaloResort são feitas algumas atividades de voluntariado anualmente e também disponibilizam informação visível sobre empresas e passeios à ilha. A Quinta do Furão disponibiliza várias atividades gratuitas para os seus clientes dentro do próprio hotel e também um expositor com panfletos de passeios pela ilha. Na Quinta da Serra, é possível fazer uma visita à horta biológica, jardins e floresta acompanhada pelo engenheiro agrónomo, mas, na receção, existe pouca informação sobre passeios na envolvente.

Foi possível observar também que, dos quatro hotéis visitados, a Quinta do Furão é a que implementa menos medidas para além das mencionadas principalmente por falta de capacidade financeira para fazer investimentos maiores. Na Quinta da Serra, o conceito de um hotel biológico (ou “Bio-Hotel” como o designam) é sua a maior inovação. Já com várias medidas implementadas, têm previstos mais investimentos a fim de tornar a unidade hoteleira energeticamente mais autossuficiente. É também de destacar o esforço feito na preservação da flora nativa em detrimento da flora exótica.

No caso do GaloResort e do Four Views Baía, a capacidade de investimento em tecnologia verde é claramente maior e ambos apresentam soluções eficazes na redução dos consumos e, conseqüentemente, dos seus custos. No GaloResort é importante destacar a componente

de educação ambiental junto dos seus colaboradores e dos clientes assim como da sua política de responsabilidade social já que são parceiros de três instituições e desenvolvem projetos com eles. Organizam, pelo menos uma vez por ano, uma ação de voluntariado para a reflorestação do Parque Natural da Madeira, ações de limpeza do fundo do mar juntamente com a empresa de mergulho *Manta Diving Madeira*, doam todos os dias 10 refeições para a instituição C.A.S.A, têm uma campanha que permite aos clientes doarem 1€ aquando do *check-out* para doar a uma instituição, entre outras. Todas estas medidas estão bem patentes no seu *website* para que os seus clientes ou potenciais clientes possam consultar.

O Four Views Baía foca-se mais em tornar o seu hotel o mais sustentável possível recorrendo a tecnologias de ponta para redução de consumos. Medidas como a instalação de recuperadores de calor, controladores e monitores do consumo de produtos de limpeza e um sistema de monitorização de consumos de ponta são as três medidas de maior destaque. Este sistema de monitorização permite ao hotel perceber todos os consumos em todos os sectores do hotel e controlar remotamente esses consumos no caso de serem maiores que o normal ou o desejável.

#### 5.3.4 - Estágio

Em muito casos as associações sem fins lucrativos funcionam à base de voluntariado de pessoas que dedicam o seu tempo às causas em que acreditam e esse é o caso da Associação BioLiving. Apesar da boa vontade e dedicação dos voluntários é necessário que as associações tenham mais apoios para poderem desempenhar as suas funções. Muitas vezes esses apoios provêm de financiamentos governamentais e subsídios, mas por vezes também da parte de privados que têm como parte integrante da sua estratégia de responsabilidade ambiental e/ou social apoiar projetos que ajudem a comunidade.

O apoio financeiro é, em primeira instância, o mais importante já que sem este apoio é muito difícil a associação executar os seus projetos, desde a compra de materiais e equipamentos, ao aluguer de espaços e contratação de monitores para atividades ou até transportes. Assim, empresas como o hotel em estudo podem criar programas de angariação de fundos de forma a poder financiar um projeto de uma ou mais associações.

Apesar de essencial, o apoio financeiro não é a única necessidade de uma associação sem fins lucrativos. Os apoios logístico, com comunicação e divulgação, técnico e jurídico e até com recursos humanos são essenciais quando estas associações não têm capacidade financeira para recorrer a esses serviços e contratações, havendo, assim, outras formas de uma unidade hoteleira apoiá-las. Pode fazê-lo cedendo espaço para atividades e eventos; divulgando o trabalho desenvolvido aos seus clientes, colaboradores e fornecedores através dos seus canais de comunicação; doando bens que já não sejam necessários à empresa, mas que possam ser reaproveitados; ou contratando-a(s) para prestação de algum serviço. Claro que, como em qualquer parceria, a relação entre as duas entidades deve ser simbiótica e a associação pode apoiar a empresa oferecendo, por exemplo, serviços de consultadoria técnico-científica, atividades para os clientes do hotel ou atividades de *team building* para os colaboradores.

### 5.3.5 – Resumo de resultados

**Tabela 10 - Resumo dos principais resultados obtidos**

<b>Método</b>	<b>Principais conclusões</b>
<b>Comentários do <i>Booking.com</i></b>	A proximidade dos hotéis à natureza e a trilhos para caminhadas na montanha é um ponto valorizado pelos consumidores;
	A atmosfera relaxante e tranquila associada a um hotel com uma envolvente natural é de grande importância;
	Características como o design, a modernidade dos equipamentos e a envolvente com a envolvente são tidas bastante em conta;
	Apesar de ainda não ser comentado pela maioria, já muitos consumidores prestam atenção e valorizam a oferta de produtos biológicos e locais e de opções de diferentes regimes alimentares nos menus dos restaurantes;
<b>Entrevistas Exploratórias</b>	O turista procura a Madeira principalmente pela vertente natural e pelo clima ameno;
	Existe uma grande percentagem de turistas que procuram a Madeira exclusivamente pela natureza e para fazer caminhadas na montanha;
	Apesar das caminhadas ainda serem a atividade na natureza mais comum na Madeira, desportos como a BTT ou o canyoning estão a ganhar cada vez mais adeptos;
	Relativamente à implementação de medidas ambientalmente sustentáveis no setor do turismo, existe uma preocupação cada vez maior em fazê-lo. No entanto, esta aposta ainda está aquém do que poderia ser feito por falta de apoios e verbas para investimento;
	As empresas do setor do turismo podem diferenciar-se dos

	concorrentes pela aposta em na sustentabilidade ambiental e cada vez mais os consumidores escolhem produtos “amigos do ambiente” ainda que não seja o principal critério de escolha;
<b>Visitas Informais aos Hotéis</b>	Medidas de sustentabilidade mais comuns: reutilização de toalhas e lençóis; instalação de lâmpadas LED, painéis solares, redutores de caudal, sensores de movimento e economizadores de energia; e separação de resíduos;
	Organização de atividades gratuitas nos hotéis para os hóspedes é comum e abrangem temas relacionados com a gastronomia, cultura local e até observação de flora;
	A limitação financeira é o principal motivo para que não haja mais investimento em tecnologias verdes;
	A implementação de parcerias com associações e outras empresas regionais é importante para oferecer uma maior variedade de atividades aos clientes, mas também para desenvolver uma estratégia de responsabilidade social e ambiental;
<b>Estágio</b>	Em primeira instância, as associações sem fins lucrativos têm necessidade de apoios financeiros externos para executar os seus projetos. No entanto, apesar de essencial, não a única necessidade sendo também importante apoio logístico, legal, de comunicação e divulgação ou técnico;
	O setor privado, nomeadamente uma unidade hoteleira, pode criar uma parceria com uma (ou mais) associações deste género que seja benéfica para ambas as entidades;
	As parcerias com estas entidades podem servir como forma de sensibilizar os turistas para as questões ambientais e incluí-los nas ações de proteção do ambiente.

## 5.4 – O Conceito

Com este projeto são oferecidos os serviços tradicionais de um hotel como o alojamento e restauração, mas pretende-se fazê-lo de uma forma que seja sensível à crescente tomada de consciência ambiental a nível global<sup>2</sup>.

Pretende-se que este hotel seja um sítio tranquilo onde os clientes possam relaxar depois de um dia a visitar a ilha ou a caminhar pelas levadas e trilhos nas montanhas e se sintam confortáveis se optarem por passar todo o dia no hotel. Esta é uma característica muito

importante no conceito desta unidade hoteleira e também muito valorizada pelos clientes de hotéis similares, como foi possível concluir com os comentários analisados no *Booking.com*. Estando este hotel inserido numa paisagem natural, a sua construção será feita em madeira e as cores e decorações serão usadas de forma a que o edifício se integre visualmente com essa envolvente. A Uveira-da-Serra (*Vaccinium padifolium*), planta endémica da Ilha da Madeira e que existe neste local, será usada como inspiração para o desenvolvimento do hotel, sendo que seria importante que esta representação estivesse patente no logótipo, como está exemplificado na Figura 6. No caso do nome do hotel é importante que reflita o conceito de sustentabilidade que o distingue.

**Figura 6 - Exemplo da representação da Uveira-da-Serra (*Vaccinium padifolium*) no logótipo do hotel**



*Construção de Diego Alves*

O restaurante servirá os clientes do hotel, mas estará também aberto para receber clientes externos. As refeições serão confeccionadas com produtos locais e regionais, biológicos, sempre que possível, e saudáveis. Esta é uma forma de, por um lado, promover um estilo de vida saudável dando ao cliente um produto de qualidade e, por outro, dinamizar a economia local e regional, comprando os produtos a produtores da ilha, mas, principalmente, do município. Serve também como forma de divulgar os produtos típicos da região junto dos turistas que também apreciam ter à sua disposição produtos locais,

---

<sup>2</sup> Na definição do conceito deste empreendimento foram usados os resultados obtidos e descritos no ponto 5.3, mas foram também identificados outros exemplos de sucesso: Areias do Seixo e Rio do Prado em Portugal; Lapa Rios Lodge, na Costa Rica; e “instants d’Absolu” Ecolodge & Spa, em França.



frescos e saudáveis, como ficou patente através dos comentários analisados no *Booking.com*.

Não tendo uma estrutura interna permanente que permita a organização de atividades para os clientes, o hotel terá parcerias com empresas especializadas e com experiência nessa vertente. Deste modo, o cliente pode ter à sua disposição uma variada seleção de atividades que pode fazer na ilha. Desde caminhadas nas levadas a passeios de bicicleta ou até desportos radicais de montanha, existirá escolha para todos.

Manter uma relação simbiótica e saudável com a Natureza é essencial para proporcionar uma experiência autêntica e harmoniosa com o mundo natural e esse será um dos objetivos principais deste projeto. São 5 os eixos principais que nos permitirão alcançar esse objetivo:

- Aposta nas tecnologias verdes, incluindo energias renováveis e sistemas de redução e de monitorização de consumos;
- Usar produtos de origem local;
- Usar produtos não agressivos para o ambiente, desde detergentes e géis de limpeza a tintas que possam ser usadas no edifício;
- Política dos 5 Rs (Repensar, Recusar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar) em que em primeiro lugar faz-se uma análise das verdadeiras e indispensáveis necessidades de consumo, recusando produtos que são prejudiciais ao ambiente sempre que possível. Quando a recusa não é possível, a aposta é na redução dos produtos consumidos e dos resíduos produzidos tentando, em primeiro lugar, dar-lhes nova vida e, só depois, separar em conformidade para poderem ser reciclados;
- Promover a biodiversidade, através do apoio a projetos de associações de defesa do ambiente e da transformação do espaço natural envolvente em floresta nativa.

A aposta forte na sustentabilidade como base deste negócio deve-se à vontade em diminuir o grande impacte ambiental normalmente associado a esta atividade sem nunca descurar o conforto dos hóspedes e a qualidade do serviço prestado, mas sim potenciando-o.

A grande aposta e essência do conceito deste hotel prende-se não só com a sustentabilidade ambiental do próprio hotel, mas principalmente com o grande esforço que se pretende fazer

para que também seja um agente de mudança a nível de conservação da natureza. Através de parcerias fortes e duradouras com associações e instituições de defesa do ambiente, a inovação está no apoio e até no desenvolvimento de projetos de proteção do ambiente e da biodiversidade.

Pretende-se que este seja um espaço onde as pessoas possam desfrutar de um ambiente tranquilo e relaxante em harmonia com a Natureza, mas também que seja um bom exemplo no setor hoteleiro em que é possível aliar a vertente do negócio à responsabilidade ambiental e social.

## 5.5 – Classificação

O projeto em estudo está planeado para ser um empreendimento de Turismo de Natureza. Segundo o Decreto-Lei 186/2015, de 3 de setembro, “são empreendimentos de turismo de natureza os estabelecimentos que se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental”.

O pedido de reconhecimento de um empreendimento turístico como Turismo de Natureza tem de ser feito ao ICNF e deve seguir uma série de critérios, como definido pela Portaria n. 261/2009, de 12 de março, alterada pela Portaria n.º 47/2012, de 20 de fevereiro.

Avaliando os diplomas legais que estabelecem os critérios e procedimentos para o reconhecimento de empreendimentos de Turismo de Natureza, pode-se afirmar que o empreendimento em estudo apresenta todas as características necessárias para o efeito (Apêndice V). O empreendimento localiza-se no Parque Natural da Madeira, uma Área Protegida, e está dispensado da implementação dos critérios de boas práticas ambientais definidos já que implementa a norma internacional ISO 14001<sup>3</sup>, e ainda tem uma forte componente de apoio a projetos de conservação da natureza e promoção da educação ambiental.

## 5.6 – Concorrência

É importante conhecer as unidades hoteleiras que podem vir a ser correntes da unidade em estudo. Este conhecimento vai permitir perceber quais os serviços que os outros hotéis disponibilizam, as suas características gerais e os seus pontos diferenciadores o que por sua vez, ajuda a reajustar o conceito e procurar novas características inovadores, a determinar a atratividade do produto e a delinear uma melhor estratégia de marketing e comunicação.

Para determinar os possíveis concorrentes do hotel em estudo foram determinados dois critérios de concorrência e com base nesses critérios foi feita uma pesquisa pelos hotéis que mais se enquadravam. Tendo em conta que os turistas ainda não vêm a sustentabilidade como um critério de peso aquando da escolha do seu destino/hotel (Santos, S., Barbosa, P., Bártolo, 2009), podendo achar “engraçado mas não pedem especificamente por isso” (entrevista a Linda Ramos, da DMC Madeira), esse foi rejeitado como critério de concorrência a usar. Assim, os critérios usados foram a localização, ou seja, as unidades hoteleiras existentes em Santana, e o conceito, em que se escolheram aquelas que apresentam características semelhantes ao projeto em estudo (longe de centros urbanos, bons pontos de partida para caminhadas e outras atividades na natureza e que proporcionem um ambiente tranquilo aos seus clientes). Na Tabela 11 é possível ver os principais concorrentes considerados.

---

<sup>3</sup> Normal internacional para a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental apresentado em maior detalhe no ponto 5.14

**Tabela 11 - Principais concorrentes por critério de concorrência definido**

<b>Critério de concorrência</b>	<b>Designação</b>	<b>Tipo (segundo o Booking.com)</b>	<b>Localização</b>	<b>Preço médio por noite/quarto</b>
<b>Localização</b>	O Colmo	Hotel 4 estrelas	Santana	55 a 85 €
	Typical House - Lua de Mel	Casa de Hóspedes	Santana	44 €
	Casa Cor de Rosa	Casa de Campo	Santana	50 €
	Casas de Campo do Pomar	Casa de Campo	Santana	47 a 75 €
	Refúgio das Camélias	Casa de Campo	Santana	59 €
	Casa da Tia Clementina	Turismo Rural	Santana	50 a 60 €
	Casa os Manos	Casa de Campo	Santana	40 a 65 €
	Quinta das Hortencias Madeira	Turismo Rural	Santana	65 a 95 €
<b>Localização e Conceito</b>	Quinta do Furão	Hotel 4 estrelas	Santana	160 a 165 €
<b>Conceito</b>	Quinta da Serra	Hotel 5 estrelas	Estreito Câmara de Lobos	105 a 220 €
	Jardim Atlântico	Hotel 4 estrelas	Calheta	98 a 162 €
	Estalagem da Ponta do Sol	Hotel 4 estrelas	Ponta do Sol	85 a 131 €

Fonte: Booking.com; Construção Própria

Para além da Quinta do Furão, apenas existe outro hotel, O Colmo, que se localiza no centro da cidade de Santana. As restantes unidades hoteleiras são constituídas por pequenas casas independentes ou *villas*, com exceção da Casa da Tia Clementina, de turismo rural, e da Casa os Manos, constituída por uma casa com vários quartos e uma *kitchenette* partilhada.

A nível regional existem vários hotéis que partilham o conceito (ou parte dele) com o projeto em estudo. Os três principais escolhidos foram a Quinta da Serra, o Jardim Atlântico e a Estalagem da Ponta do Sol.

O primeiro caso é uma Quinta antiga renovada recentemente e distingue-se pelo seu conceito biológico – o primeiro hotel com certificação biológica em Portugal. Tem uma vasta área dedicada à agricultura biológica e à conservação e recuperação da floresta nativa estando bastante deslocalizado do centro urbano mais próximo, num ambiente tranquilo e relaxante.

O Jardim Atlântico e a Estalagem da Ponta do Sol também estão localizados em zonas montanhosas, mas mais próximas do mar. No entanto são sítios escolhidos pelos clientes

devido à quantidade e qualidade dos passeios e atividades na natureza que podem ser feitos a partir de cada local.

Pelo facto de corresponder aos dois critérios usados, a Quinta do Furão pode ser considerado o principal concorrente do hotel em estudo uma vez que se localiza no mesmo concelho (a cerca de 7 minutos) e tem características semelhantes no sentido em que está deslocalizado do centro da cidade e encontra-se numa zona montanhosa com uma envolvente natural.

## 5.7 – Localização

Este projeto localiza-se no município de Santana (Figura 7), na costa norte da ilha, num terreno com cerca de 11.000m<sup>2</sup>, na zona de transição do Parque Natural da Madeira, a cerca de 840 metros de altitude e confinante com o Caminho Municipal das Queimadas. Este terreno encontra-se a cerca de 5 minutos de carro do centro da cidade de Santana; 35 minutos do aeroporto; e 45 a 50 minutos do Funchal. Na cidade pode-se visitar as casas modelo de Santana, adquirir produtos típicos da região e também visitar museus e igrejas.



**Figura 7 - Mapa da Ilha da Madeira com o município de Santana em destaque**

*Fonte: Google Maps*

O terreno está localizado numa zona designada agroflorestal, segundo o POT, e, neste momento, a vegetação que tem é constituída maioritariamente por eucalipto e acácia havendo ainda pequenas manchas de Uveira-da-Serra (*Vaccinium padifolium*).

Este é também um bom ponto de partida para várias caminhadas em levadas e trilhos nas montanhas bastante populares. Uma das características destas levadas é terem vários caminhos secundários, as chamadas veredas, que as ligam a outras levadas e locais importantes da ilha. Na Figura 8 é possível ver uma rede de levadas acessíveis a partir da localização do hotel.

As Queimadas, apenas a 5 minutos de carro do terreno, é um dos pontos de maior interesse turístico do concelho, onde se pode encontrar a famosa Levada do Caldeirão Verde e, a partir da qual, é possível chegar ao Caldeirão do Inferno, ao Pico das Pedras e, por veredas, ao Sítio da Ilha, em São Jorge, e ao Pico Ruivo, a montanha mais alta da ilha. É uma levada que permite sobretudo um passeio no interior da floresta Laurissilva. Importa referir que, a partir do Pico Ruivo, partem veredas que dão acesso ao Curral das Freiras, ao Pico do Areeiro e à Encomeada que, por sua vez, liga ao Planalto do Paul da Serra, quatro locais de grande interesse turístico da ilha. É ainda importante destacar que o trajeto entre as Queimadas e o Pico das Pedras é adaptado a pessoas com deficiências.



**Figura 8 - Rede de levadas e pontos de interesse a partir da localização do hotel**

*Fonte: Google Earth; Construção de Paulo Jervis*

Imediatamente abaixo do terreno existe a Levada das Travessas que começa na Ribeira das Travessas e acaba na Cova da Roda numa extensão de 10km que permite passeios no interior da floresta Laurissilva e em ambiente rural. Esta levada dá acesso, por veredas, às Queimadas, à cidade de Santana, ao Pico das Pedras e ao Faial, pelo antigo caminho real.

## 5.8 – O Hotel

O estudo prévio de arquitetura para este projeto foi desenhado por um arquiteto, há cerca de 10 anos, seguindo toda a legislação aplicável para a região onde está inserido. Este estudo foi apresentado na Câmara Municipal que, depois de obter os pareceres do Parque Natural da Madeira e do Turismo da Madeira, aprovou a intenção de construção do hotel no terreno assinalado.

Neste momento, o estudo tem de ser revisto para que inclua todas as alterações necessárias a nível estrutural no sentido de se encontrar a melhor solução do ponto de vista da sustentabilidade do edifício. Assim, pretende-se implementar conceitos da arquitetura bioclimática aproveitando as condições ambientais e climáticas envolventes (radiação solar, temperatura, vento, vegetação, declive, entre outras) para redesenhar o projeto.

A construção do hotel será feita usando maioritariamente madeira, um material natural com grande capacidade isolante e de longa duração, sendo reduzida ao mínimo a movimentação de solos do terreno assim como a sua impermeabilização, que apenas ocorrerá na área do edifício. Segundo o que está estipulado no POT, este hotel, por estar situado numa zona agroflorestal, tem um limite máximo de 80 camas e, por isso, foi projetado para ter 40 quartos. Foi escolhido assumir o número máximo de camas disponíveis para melhor rentabilizar o negócio e para estar na mesma linha de capacidade total do concorrente mais próximo, a Quinta do Furão com 45 quartos (Apêndice III).

O projeto é constituído por duas áreas principais: a zona edificada e a zona circundante (Figura 9). A zona edificada terá uma área de implantação de cerca de 1.716m<sup>2</sup> dotada de unidades de alojamento e restaurante, oferecendo também piscina coberta aquecida e *jacuzzi*, área de esplanada e de uso comum. Terá também uma sala polivalente de reuniões para apoio a grupos. A zona circundante será sujeita a uma requalificação florestal com



controlo das espécies invasoras e reflorestação com espécies nativas dando primazia à Uveira da Serra (*Vaccinium padifolium*) que será a planta emblemática do empreendimento. Esta área florestal será utilizada para eventos e atividades ao ar livre de índole cultural ou ambiental, passeios pedestres ou apenas para os hóspedes usufruírem do contacto com a natureza. Na zona circundante haverá ainda uma pequena estrutura edificada de apoio ao hotel para guardar material e outros equipamentos. No Anexo I é possível ver as plantas do projecto.



**Figura 9 - Projeto planeado para o terreno desenhado há 10 anos**  
 Fonte: Massa Cinzenta, Lda, pelo Arquitecto Duarte Caldeira

## 5.9 – Principais Serviços Oferecidos

Como já foi referido, os principais serviços oferecidos serão o alojamento e a restauração. Os 40 quartos são todos duplos havendo, no entanto, a oportunidade de adicionar uma cama extra para crianças quando houver necessidade. Ainda assim, estes quartos podem também ser vendidos como single caso o cliente prefira. Todos os quartos terão acesso a *wi-fi* gratuito, cofres, comodidades para preparar chá ou café, varandas privadas com vista para o espaço natural envolvente e casas de banho privativas equipadas com secador de cabelo, roupões de banho e chinelos.



Todas as estadias têm pequeno almoço incluído, mas são oferecidas tarifas de meia pensão e pensão completa para quem preferir optar por essas soluções. Para quem opta por estes regimes de alimentação, haverá um menu fixado diariamente e para quem não opte por nenhum dos regimes poderá escolher entre uma seleção de pratos do menu *à la carte*. Em ambas as situações serão disponibilizadas opções para diferentes tipos de dietas já que os cozinheiros serão sensíveis e conhecedores dos vários regimes alimentares. Esta será uma característica muito importante do restaurante de forma a ter em conta os diferentes tipos de clientes e as suas preferências o que, segundo os comentários do *Booking.com*, também é valorizado pelos turistas.

Todos clientes têm ainda acesso à piscina e ao *jacuzzi*. Na sala de estar comum têm um espaço de leitura com livros e revistas em diversos idiomas e uma televisão, onde os clientes podem descansar e desfrutar do conforto do hotel.

## 5.10 – Serviços complementares

Para além da oferta de serviços acima descritos, teremos alguns serviços complementares de forma a enriquecer a estadia dos nossos clientes desde passeios e atividades com empresas parceiras a pequenas atividades gratuitas organizadas pelo hotel para os seus clientes. Os resultados mostram que os clientes apreciam ver disponibilizada uma boa seleção destas atividades nos hotéis apontando como ponto negativo quando isso não acontece. É o caso de um comentário sobre a Quinta da Serra que diz que “há falta de propostas para visitas ou passeios” e “pouca antecipação das necessidades dos clientes ao nível do turismo” (Christine, Suíça, comentado a 20 de abril de 2017) e, de facto, aquando da visita a este hotel não havia muita informação disponível ou, pelo menos, não estava bem visível.

Serão então disponibilizadas atividades com empresas parceiras incluindo: passeios guiados a diferentes levadas, percursos de bicicletas em trilhos próprios para o efeito, percursos de observação de fauna e flora terrestre e marítima ou desportos radicais (*canyoning*, escalada, *kayaking*, etc), existindo também a possibilidade de personalizar a oferta de atividades juntamente com estas empresas. O hotel terá também bicicletas

elétricas para alugar aos seus clientes caso estes pretendam explorar a zona desta forma ou caso queiram ir fazer passeios de BTT com empresas especializadas.

No próprio hotel serão oferecidas atividades semanais gratuitas como visitas à horta; *showcooking*s com o chefe de cozinha dando a conhecer pratos e produtos típicos da Ilha; visitas ao hotel para mostrar a sua estratégia de sustentabilidade em primeira mão; ou atividades de carácter mais pedagógico na vertente de educação ambiental como passeios interpretativos no espaço florestal do hotel falando sobre a flora e fauna da Madeira ou apresentação dos projetos de conservação apoiados pelo hotel. Nos hotéis cujos comentários do *Booking.com* foram analisados, estas pequenas atividades gratuitas são também bastante valorizadas pelo cliente.

Serão também organizadas ciclicamente ações de voluntariado de forma semelhante ao que acontece no Galo Resort. Estas ações podem ser mais numa vertente ambiental e de conservação, como a plantação de árvores, controlo de invasoras e construção de abrigos para fauna, ou mais de âmbito social, como a montagem de brinquedos para doação, por exemplo. Indo um pouco mais além, disponibilizaremos a opção de organizar estas ações a pedido específico do cliente caso no momento da sua estadia não haja ações deste género a decorrer. Para além do exemplo do Hotel Galo Resort, o exemplo mencionado pelo Prof. Miguel Pita (Apêndice II) ilustra como uma empresa na área do turismo pode aliar o seu negócio à promoção da educação ambiental de forma sustentável e eficaz.

## 5.11 – Tarifas

As tarifas para os serviços do hotel (Tabela 13) foram escolhidas com base nos preços praticados pelos concorrentes apresentados no subcapítulo 5.6. No entanto, foram apenas considerados os hotéis que apresentavam características mais semelhantes ao projeto em estudo (Tabela 12). Os preços analisados foram pesquisados na plataforma *Booking.com* e o intervalo de preços apresentado corresponde às diferenças entre quarto *single* e quarto duplo.

**Tabela 12 - Preços médios por quarto e por noite dos quatro hotéis escolhidos como referência**

<b>Designação</b>	<b>Tipo (segundo o Booking.com)</b>	<b>Localização</b>	<b>Preço médio quarto/noite</b>
Quinta do Furão	Hotel 4 estrelas	Santana	160 a 165 €
Quinta da Serra	Hotel 5 estrelas	Estreito Câmara de Lobos	105 a 220 €
Jardim Atlântico	Hotel 4 estrelas	Calheta	98 a 162 €
Estalagem da Ponta do Sol	Hotel 4 estrelas	Ponta do Sol	85 a 131 €

Fonte: Booking.com; Construção Própria

Assim, tendo em conta os diferentes preços dos quatro hotéis consultados, foram consideradas as tarifas apresentadas na Tabela 13.

**Tabela 13 - Tarifário dos serviços oferecidos no hotel em estudo**

<b>Tarifário de base</b>	<b>Preço Unitário</b>	<b>Tarifário restaurante e bar</b>	<b>Preço Unitário</b>
Quarto Duplo	<b>110,00 €</b>	Refeição completa	<b>25,00 €</b>
Cama extra - Criança	<b>30,00 €</b>	Bar (média cliente/dia)	<b>7,00 €</b>
Quarto Single	<b>90,00 €</b>	Esplanada (média cliente/dia)	<b>7,00 €</b>
<b>Tarifário suplementos (por refeição/por dia)</b>	<b>Preço Unitário</b>	<b>Criança (2 aos 12 anos) (por refeição/por dia)</b>	<b>Preço Unitário</b>
Suplemento Meia Pensão	<b>20,00 €</b>	Suplemento Meia Pensão	<b>10,00 €</b>
Suplemento Pensão Completa	<b>15,00 €</b>	Suplemento Pensão Completa	<b>8,00 €</b>

Construção Própria

Relativamente aos suplementos de meia pensão e pensão completa os preços estão apresentados por pessoa e por refeição tendo por base o valor de 35€ da Quinta da Serra. Optou-se por praticar um preço mais baixo uma vez que um dos pontos negativos apontados nos comentários do *Booking.com* relativamente a esta questão foi o elevado preço das refeições no restaurante deste hotel. Os tarifários do restaurante e bar são relativos ao menu *à la carte* e são preços médios e por pessoa. O preço da refeição é com base no preço médio de uma refeição na Quinta do Furão.

Na oferta de atividades para os clientes do hotel e, possivelmente externos, serão feitas parcerias com empresas específicas, experientes e com um serviço de qualidade. Assim, terá de se negociar com essas empresas um sistema de comissões pelas pessoas interessadas em participar nas atividades. Este sistema pode ser percentual (por pessoal ou grupo) ou unitário. Neste caso, foi pensado um preço unitário por pessoa interessada e por

tipo de atividade como está patente na Tabela 14. O aluguer de bicicletas refere-se às bicicletas que o hotel disponibiliza aos seus clientes.

**Tabela 14 - Comissões unitárias cobradas às empresas de atividades na natureza, por tipo de atividade e preço unitário para o aluguer de bicicletas**

<b>Atividades acompanhadas</b>	<b>Preço Unitário</b>
Caminhadas	<b>5,00 €</b>
Observação de Fauna e Flora	<b>6,00 €</b>
Desportos de Montanha	<b>7,00 €</b>
<i>Cicling</i>	<b>7,00 €</b>
Aluguer de Bicicletas	<b>15,00 €</b>

*Construção Própria*

## 5.12 – Público-Alvo

Este hotel está pensado para um público-alvo constituído por pessoas que apreciam passar as suas férias no meio da natureza e fazer atividades neste ambiente dada a sua localização em Santana, um local afastado do Funchal e num meio montanhoso. São pessoas que apreciam a tranquilidade que um local deste género oferece e aproveitam para relaxar e desfrutar das paisagens verdes da montanha. Já há muito tempo que a Madeira recebe turistas que são interessados apenas nos passeios na natureza que a ilha oferece. Mas é um mercado que está em crescimento “muito procurado pelos nórdicos e alemães que vêm essencialmente de botas para andar na serra” (entrevista a Linda Ramos, DMC Madeira).

Pretende-se também captar as pessoas que estão mais sensibilizadas para as questões da responsabilidade ambiental, tanto as que, à partida, já pretendem ficar alojadas num hotel sustentável como as que não tendo essa preferência, se deparam com a opção na hora de escolher. Como já foi referido, a sustentabilidade não é um critério de grande peso na tomada de decisão dos clientes na escolha dos alojamentos ainda que, timidamente, isso comece a acontecer como testemunha o diretor hoteleiro da Quinta da Serra onde os clientes já “começam a procurar o nosso hotel pela postura biológica e ecológica”.

No entanto, não sendo o principal critério de escolha, pode ser um critério decisivo já que, como diz a gestora ambiental do Galo Resort, “se uma pessoa está à procura de um hotel ou um resort e depara-se com duas escolhas idênticas, mas um deles tem um conceito de

sustentabilidade, de certeza que escolhem esse porque sabem que esse está a fazer algo de diferente e que ajuda de uma forma ou de outra o mundo em que vivemos”.

### 5.13 – Canais de Comunicação e Promoção

A estratégia de comunicação e promoção de um hotel deste género tem de ser algo muito bem pensado e estruturado principalmente quando não se quer depender exclusivamente de grandes operadores turísticos, como é o caso deste projeto. Para vender um produto que se distingue pela sua política de sustentabilidade e relação próxima com a Natureza, é necessário apostar numa estratégia de promoção própria e procurar agências especializadas na venda deste tipo de produto nos mercados que mais o procuram. Tal como a Linda Ramos, da DMC Madeira, diz “tem de ser quase que uma promoção porta a porta” procurando as “agências e instituições que são muito ligadas ao turismo de natureza”. “Independentemente do que a promoção turística da ilha está a fazer, tem de ser uma aposta do dono desse produto” e “ir buscar o cliente certo para [este] produto”.

Outra razão para não optar pelas grandes operadoras prende-se com a vontade de evitar “o sentimento de estar num charter” como comenta Kenneth-Illman (Suécia, 13 de agosto de 2016) no *Booking.com* relativamente à Quinta do Furão.

Esta estratégia, apesar de envolver um grande trabalho de pesquisa e de *networking*, divulgação nos canais de comunicação social e disponibilidade financeira para ir a feiras da especialidade, permite uma maior liberdade na gestão das vendas. Neste caso, é importante a presença em sites de reserva como o *Booking.com* e plataformas similares dedicadas a alojamentos sustentáveis, como o *Green Pearls*, o *BookDifferent* ou o *GreenHotelWorld*.

Será criado um website onde esteja toda a informação útil sobre o hotel e as atividades disponibilizadas, seja possível fazer reserva e fazer a partilha de toda a informação sobre a política de responsabilidade ambiental e social do hotel. Esta plataforma tem de ser de fácil navegação, com informação completa, mas sucinta, e visualmente apelativa, com boas fotografias a ilustrar o espaço envolvente, as atividades e o design do próprio edifício. Se por um lado a divulgação da estratégia ambiental constitui uma das melhores formas de

promover uma boa imagem do hotel (Saha & Darnton, 2005), por outro o seu design apelativo é um fator que influencia bastante a escolha dos clientes (Baek & Michael Ok, 2017). Como discutem Manaktola e Jauhari (2007), se o hotel for um sítio agradável onde se ficar, vai atrair os clientes habituais e aqueles que procuram opções mais sustentáveis para as suas férias.

Hoje em dia, o marketing digital é também uma ferramenta comprovadamente eficaz na promoção do turismo (Ketter & Avraham, 2012; Leung, Xue, & Bai, 2015). Assim, a presença do hotel nas redes sociais em particular, é uma estratégia que pode verificar-se muito importante. Até porque, cada vez mais, a informação obtida nas redes sociais é usada pelos consumidores no seu processo de tomada de decisão (Leung et al., 2015) e é uma forma de partilharem a sua experiência com outros no pós-viagem (Munar & Jacobsen, 2014).

Plataformas como o Facebook, são formas de envolver os consumidores – passados, presentes, futuros e potenciais – no destino e em tudo o que este oferece, criando relações positivas com eles (Ketter & Avraham, 2012). O Facebook será um meio de contactar diretamente com os consumidores e partilhar com eles promoções, eventos, novas atividades, conteúdo multimédia, prémios, artigos sobre o hotel, mas, principalmente os resultados da aposta na sustentabilidade e do apoio a projetos de proteção da biodiversidade.

No que diz respeito à estratégia de comunicação, a imagem da marca será divulgada como um produto verde, sustentável, “amigo do ambiente”, tendo em conta que a sustentabilidade é ponto central do conceito deste hotel. Hartmann, Ibáñez, e Sainz (2005) definem a identidade de uma marca verde como um “conjunto específico de atributos e benefícios associados ao seu reduzido impacto ambiental e à sua perceção como uma marca amiga do ambiente”. Assim, a comunicação para o exterior de uma marca verde tem de ser bastante ativa e diferenciada da dos concorrentes através da demonstração dos seus atributos amigos do ambiente quer seja através de atributos funcionais – informação específica sobre o produto sustentável – ou de benefícios emocionais – satisfação pessoal através do sentimento de contribuição para um “bem comum”, da oportunidade de partilhar a escolha pelo produto sustentável e do próprio contacto com a natureza (Hartmann, Ibáñez, & Sainz, 2005).

Na estratégia de comunicação deste hotel optar-se-á por fazer as duas abordagens – funcional e emocional – de forma a que seja uma estratégia mais eficaz na promoção e divulgação da marca do produto.

## 5.14 – Estratégia de Sustentabilidade

Como já foi referido anteriormente, a sustentabilidade é o foco principal do conceito deste hotel. É uma vertente onde o sector hoteleiro já começa a investir mais recursos, apesar dessa aposta poder estar um pouco aquém do que já poderia estar a ser feito. Para o projeto em estudo é importante ter em conta não só a implementação de medidas diretamente relacionadas com a redução dos consumos e da produção de resíduos ou com a utilização de energias renováveis, mas também a implementação de medidas de compensação do impacto ambiental ainda assim associado ao negócio. Assim, é fundamental implementar um sistema de gestão ambiental completo e ambicioso, mas realista e adaptado à dimensão e capacidade do negócio. É necessário definir as medidas a implementar aquando da construção do hotel e também uma estratégia ambiental que permita a monitorização constante dos resultados, de forma a que haja uma melhoria contínua do desempenho ambiental do negócio.

### 5.14.1 - Política Ambiental

No âmbito da gestão ambiental, o hotel compromete-se a desenvolver a sua atividade de forma responsável contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável a longo prazo sem afetar negativamente a experiência e satisfação dos seus clientes. Reconhecendo o impacto ambiental que este negócio comporta, é da responsabilidade da empresa minimizar esses impactos.

Assim, o hotel assume os seguintes compromissos:

- Cumprir os requisitos legais aplicados e a regulamentação ambiental aplicável, bem como os compromissos ambientais que tenha subscrito;
- Implementar um sistema que permita monitorizar o desempenho ambiental das operações, identificar os impactos que podem ser minimizados e adotar as melhores técnicas disponíveis para o fazer;

- Utilizar racional e eficazmente os recursos naturais implementando uma política de eliminação ou redução dos resíduos produzidos, sempre que possível, e assegurando que os restantes resíduos são encaminhados para o destino final adequado;
- Dar prioridade a fornecedores que também exerçam comportamentos e práticas ambientalmente responsáveis;
- Formar, consciencializar e envolver todos os colaboradores internos e externos para a gestão sustentável do hotel no sentido de criar esforços para a melhoria contínua do seu desempenho ambiental;
- Integração de um sistema de gestão ambiental que proporcione a melhoria contínua no processo das operações diárias;
- Disponibilização e divulgação da política e estratégia ambiental no website do hotel, no próprio edifício e através dos vários canais de comunicação disponíveis;
- Rever periodicamente a Política Ambiental avaliando e atualizando os seus objetivos e metas ambientais para garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

#### 5.14.2 - Sistema de Gestão Ambiental

Existem muitas formas de criar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) quer seja construindo um próprio para a empresa em questão ou usando métodos já existentes e regulamentados. A *International Standard Organisation* (ISO) dedica-se precisamente a desenvolver regulamentos, especificações e diretrizes que possam assegurar a qualidade, segurança e confiança nos produtos e serviços dos mais variados setores de negócios. Estas normas servem muitas vezes de base para certificações independentes ou até para regulamentos públicos.

A ISO 14001 é uma norma internacional que fornece uma série de ferramentas práticas para todo o tipo de organizações e empresas que queiram implementar um SGA estruturado e eficaz assegurando, desta forma, que o seu impacte ambiental está a ser monitorizado e melhorado. Apesar de não ser obrigatório, é passível de certificação para garantir que foi implementada corretamente perante os consumidores, fornecedores e outros *stakeholders*.



Esta norma requer uma avaliação detalhada do negócio e do seu processo produtivo de forma a ser possível identificar os aspetos e impactes ambientais mais significativos associados a todo esse processo. Só tendo este conhecimento é possível elaborar um plano de ação que defina objetivos e metas ambientais, medidas práticas a implementar, prazos e indicadores de avaliação de resultados, de forma a diminuir ou eliminar os impactes ambientais identificados. No decorrer deste processo é fundamental identificar os riscos e as oportunidades que podem influenciar a capacidade da empresa de atingir os resultados esperados, definir uma estratégia de comunicação e envolvimento dos vários *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, consumidores, comunidade, entre outros) e nomear responsáveis pelo cumprimento do SGA.

Implementar a ISO 14001 torna mais fácil a certificação com outros galardões independentes como a *Green Key* ou o *Green Globe* uma vez que a maior parte dos critérios que estas certificações exigem já estão contempladas nessa norma. A *Green Key*, por exemplo, para além do SGA exige o cumprimento de critérios relacionados com a responsabilidade social da empresa e o seu esforço e envolvimento em projetos e atividades de educação ambiental.

#### 5.14.3 - Boas Práticas Ambientais

Na Tabela 15 é possível observar algumas das medidas mais importantes de implementar no hotel de forma a reduzir os consumos e a produção de resíduos, e ainda para envolver os colaboradores e os clientes na missão ambiental do hotel.

**Tabela 15 - Lista das principais medidas de responsabilidade ambiental a implementar**

Área	Ação	Objetivo
<b>Água</b>	Instalação de redutores de caudal;	Reduzir o consumo de água;
	Instalação de misturadoras termostáticas nos chuveiros;	Perder menos tempo na regulação da temperatura da água;
	Autoclismos de descarga dupla;	Reduzir o consumo de água;
	Sistema Azor Plus OLI® <sup>4</sup>	Evitar desperdícios
	Instalação de um sistema de aproveitamento da água da chuva para rega;	Evitar desperdícios;

<sup>4</sup> Sistema para o autoclismo que impede o enchimento do depósito enquanto a válvula de descarga está aberta poupando-se até 9L/dia.

	Temporizadores nas torneiras dos espaços comuns;	Reduzir o consumo de água;
<b>Energia</b>	Instalação de lâmpadas LED;	Redução do consumo de energia;
	Eletrodomésticos classe A ou superior;	Redução do consumo de energia;
	Instalação de sensores de movimento nos espaços comuns;	Redução do consumo de energia;
	Instalação de economizadores de energia nos quartos <sup>5</sup> que acendem apenas duas luzes	Redução do consumo de energia;
	Sensores no ar condicionado que o desligam quando se abrem janelas;	Redução do consumo de energia;
	Desligar todos os equipamentos elétricos em quartos vazios;	Redução do consumo de energia;
	Instalação de recuperadores de calor para aquecimento;	Redução do consumo de energia, redução das emissões de CO <sup>2</sup> ;
	Desligar equipamentos elétricos em períodos de não utilização;	Redução do consumo de energia;
	Instalação de painéis fotovoltaicos;	Utilização de energia produzida a partir de fonte renovável;
<b>Resíduos</b>	Compostagem de toda a matéria orgânica;	Reaproveitamento de resíduos, uso de fertilizante orgânico;
	Reduzir o número de impressões, reutilização do verso de folhas usadas, impressão frente e verso;	Redução da produção de resíduos;
	Separação dos vários resíduos;	Reciclar os resíduos;
	Utilização de doseadores de sabão, gel de banho e champô;	Redução da produção de resíduos;
	Compra de produtos a granel e em grandes quantidades;	Redução da produção de resíduos;
	Eliminação de embalagens individuais, palhinhas, louça descartável;	Redução da produção de resíduos;
<b>Higiene e Limpeza</b>	Utilização de produtos de limpeza amigos do ambiente;	Redução da libertação de químicos nocivos;
	Sistema de monitorização e controlo do gasto destes produtos;	Redução da produção de resíduos e químicos nocivos;
	Géis de banho, sabão e champô certificados e biodegradáveis;	Redução da libertação de químicos nocivos;

<sup>5</sup> Sistema em que as luzes do quarto só acendem quando se insere o cartão nesse aparelho

	Política de reutilização das toalhas e lençóis;	Redução da utilização de detergentes, água e energia;
<b>Alimentação</b>	Utilização de produtos locais;	Redução do CO <sup>2</sup> em transporte;
	Horta e pomar biológicos;	Redução do CO <sup>2</sup> em transporte;
	Doar refeições a instituições necessitadas;	Reduzir o desperdício alimentar;
<b>Informação ao cliente</b>	Disponibilização da estratégia de responsabilidade ambiental no website;	Informar os clientes das preocupações ambientais do hotel;
	Disponibilização da estratégia de responsabilidade ambiental nos quartos;	Informar os clientes das preocupações ambientais do hotel;
	Certificações ambientais devem estar visíveis na entrada do hotel;	Informar os clientes das preocupações ambientais do hotel;
	Instruções e informação sobre a redução dos consumos para o cliente;	Informar os clientes das preocupações ambientais do hotel;
	Informar o cliente de atividades, ações de voluntariado ou educação ambiental disponíveis;	Consciencializar o cliente para a importância da participação cívica e da proteção do património natural;
<b>Envolvimento dos colaboradores</b>	Formação dos colaboradores na área da sustentabilidade;	Cumprimentos dos compromissos ambientais e SGA;
	Reuniões periódicas para apresentação de novas iniciativas;	Cumprimentos dos compromissos ambientais e SGA;
	Incentivo à participação em ações de educação ambiental;	Cumprimentos dos compromissos ambientais e SGA;

*Construção Própria*

Ainda assim, pretende-se que o hotel vá mais além na sua estratégia de responsabilidade ambiental adotando medidas de compensação do impacte ambiental ainda assim causado e envolvendo-se em projetos de proteção da biodiversidade e promoção da educação ambiental (Tabela 16).

**Tabela 16 - Lista de possíveis medidas de compensação e responsabilidade ambiental a implementar**

Área	Ação	Objetivo
<b>Conservação da Natureza</b>	Restauração da floresta do terreno; remover as espécies invasoras e reflorestar com nativas;	Valorização da floresta nativa, promoção da biodiversidade;

	Construção de abrigos para fauna;	Promoção da biodiversidade;
	Ações de reflorestação em parceria com o Parque Natural;	Valorização da floresta nativa; Promoção da biodiversidade;
<b>Promoção da Educação Ambiental</b>	Ações de voluntariado ambiental como <i>team building</i> para os colaboradores;	Consciencialização ambiental, formação na área da sustentabilidade;
	Ações de voluntariado ambiental disponíveis para os clientes interessados;	Consciencialização ambiental, formação na área da sustentabilidade;
	Atividades interpretativas no hotel acompanhadas por monitores científicos;	Consciencialização ambiental, formação na área da sustentabilidade;
	Apoio logístico em formações, workshops e congressos da área;	Consciencialização ambiental, formação na área da sustentabilidade;
	Envolver a comunidade local em ações de educação ambiental;	Consciencialização ambiental, formação na área da sustentabilidade;
	Envolver as instituições de defesa do ambiente em atividades organizadas pelo hotel;	Consciencialização ambiental, formação na área da sustentabilidade;
<b>Apoio a projetos de conservação da natureza</b>	Campanha 1 árvore por cada hóspede que entrar durante um determinado período de tempo;	Diminuição da pegada ecológica, consciencialização ambiental, promoção da biodiversidade;
	Reter uma percentagem dos lucros num determinado ano num fundo para apoiar projetos financeiramente;	Diminuição da pegada ecológica, consciencialização ambiental, promoção da biodiversidade;
	Por cada vez que o cliente reutiliza a toalha o hotel doa uma árvore.	Diminuição da pegada ecológica, consciencialização ambiental, promoção da biodiversidade;

*Construção Própria com base no estágio realizado na Associação BioLiving*

O envolvimento com associações de defesa do ambiente ou instituições públicas de conservação da natureza, para além de ser um requisito do ICNF para o reconhecimento do empreendimento como Turismo de Natureza e de várias certificações ambientais, é uma parte muito importante do conceito deste projeto. A participação ativa do hotel em projetos de conservação da natureza e o apoio que pode ser dado são vistas como forma de contribuir para a proteção de um bem comum e para a compensação do impacto que esta atividade terá sobre o ambiente.



# CAPÍTULO 6

## ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

### 6.1 – Introdução

Uma grande componente do processo de avaliação de projetos empreendedores é a sua análise financeira. Esta é uma ferramenta que permite identificar os recursos necessários para implementar o projeto e os benefícios esperados e faz uma comparação entre os dois (Allen, 1991) para avaliar se é realmente um projeto economicamente viável e qual a sua probabilidade de sucesso.

Nestas análises é muito importante ter em conta o conceito do valor temporal do dinheiro que diz, simplesmente, que o valor de um determinado montante monetário depende do período temporal que se está a analisar (Allen, 1991). Assim, o valor de uma unidade monetária tende a diminuir ao longo do tempo já que “uma unidade disponível hoje pode ser investida e começar a render juro no imediato” (Soares et al., 2008).

Complementarmente, como referido por Soares et al. (2008) “se um agente possui hoje uma unidade monetária e prescinde dela por um período, deixa de a poder aplicar e perde a remuneração que receberia por essa aplicação alternativa”, ou seja, pode-se afirmar que existe um “custo de oportunidade” ou “custo de capital”. Para determinar o valor hoje de um capital a receber no futuro – Valor Atual – multiplica-se esse capital por um fator de atualização, fator esse que é dependente do período de tempo em análise, do custo de oportunidade e reflete o risco percebido pelo investidor.

Compreende-se, assim, a importância para um investidor de uma análise financeira detalhada e bem estruturada. Esta avaliação implica que, numa primeira fase, se definam bem os pressupostos relativos ao funcionamento do projeto, que se detalhe os custos de

operação, o mais aproximados da realidade possível, e que se faça uma previsão de quais serão as receitas no período de tempo a analisar. Depois de todos estes elementos estarem bem definidos são então determinados vários indicadores que ajudarão a decidir se o projeto em questão é ou não uma boa decisão de investimento. São estes:

- Resultado Líquido: valor que consiste no lucro depois de subtraídos todos os custos da empresa às suas receitas. Assim, se for um valor positivo é sinal de que a empresa está a ter sucesso de produção e venda pois as receitas são superiores aos custos;
- Evolução do Fluxo de Caixa: saldo entre os recebimentos e pagamentos de exploração de um projeto num determinado período de tempo e que permite perceber a sua rentabilidade (Martins et al., 2016);
- Payback Period: período de tempo necessário para recuperar todo o capital investido (Soares et al., 2008);
- Valor Atualizado Líquido (VAL): compara a evolução dos fluxos de caixa atualizados com o valor do investimento durante o período de tempo em análise sendo, por isso, uma medida absoluta do retorno total esperado. Assim, se o VAL for positivo significa que o projeto tem uma rentabilidade positiva e o investidor não só recuperou todo o investimento como ainda lucra o valor do montante do VAL. Ao contrário, se o VAL for negativo, o projeto não é viável uma vez que o investimento inicial não é recuperável (Allen, 1991).
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR): é a taxa de rentabilidade do projeto que torna o VAL nulo e como Soares et al. (2008) explicam pode ser entendida “como o máximo custo de capital que uma empresa poderia usar para financiar um investimento sem com isso prejudicar os seus acionistas/sócios”. Assim, a TIR deverá ser superior ao custo de oportunidade definido para que o projeto seja viável. Se for inferior o investimento não deverá ser feito e se for igual é indiferente.

## 6.2 – Metodologia

Para a analisar a viabilidade económica do projeto em estudo foi desenvolvida uma ferramenta de análise financeira de construção própria, fazendo uso do Microsoft Office Excel. O *financial plan* criado permite listar todos investimentos necessários, definir tarifários para os serviços a prestar, registar custos e proveitos do negócio e fazer o balanço entre todas estas variáveis obtendo uma previsão dos resultados num período de 15 anos. Ao longo do capítulo serão apresentadas as tabelas resumo e no Apêndice VI estarão as tabelas completas.

De forma a obter dados o mais corretos possível para os montantes de investimentos e custos de atividade, essencialmente, foram feitas listagens de todos os equipamentos necessários e posteriormente foram pedidos orçamentos a diversos possíveis fornecedores. Nalguns casos, em que não foi obtida uma resposta dos fornecedores, foi feito um levantamento de preços diretamente nos seus *websites*.

Foi também utilizada a base de dados *Sabi* para comparar os dados a utilizar na avaliação do projeto em análise com os dados financeiros de empresas concorrentes (*pure play firms*) e perceber se os resultados obtidos estão de acordo com o que acontece na realidade em empresas de carácter semelhante<sup>6</sup>. Para melhor definir alguns pressupostos foram também usados dados obtidos através das entrevistas e visitas *in loco* feitas durante a realização deste projeto e já mencionadas no Capítulo 5.

## 6.3 – Análise Financeira

### 6.3.1 - Pressupostos

Este estudo económico é realizado para um horizonte temporal de 15 anos, sendo considerado 2019 o ano de investimento e de início da atividade e prevendo-se uma taxa de

---

<sup>6</sup> Esta é uma base de dados a que a que é possível ter acesso através da Universidade de Aveiro, o que significa que os dados aqui presentes, não sendo confidenciais, também não estão disponíveis ao público em geral. Assim, não serão divulgados dados específicos relativos a essas empresas ao longo deste projeto. No entanto, caso seja necessário, disponibilizarei essas informações.



inflação de 1,5% tendo em conta a evolução das projeções futuras do Banco de Portugal (2017). Foi também considerada uma taxa de crescimento real dos salários de 1% com base nos dados do Banco Central (Banco Central, 2017) como pode ser observado na Tabela 17.

**Tabela 17 - Pressupostos utilizados para a análise financeira do projeto**

PERÍODO DE ANÁLISE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Meses de Exploração	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Dias de Exploração Mensal	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Prazos Médios do Circulante (dias)																
- Fornecedores	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
- Clientes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
- Armazenagem																
. Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Materias Primas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
- Pagamento do I.V.A.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Taxa de Inflação	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Taxa de Crescimento Real dos Salários	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Taxa de Ocupação	50%	60%	80%	85%	90%	85%	90%	85%	90%	85%	90%	90%	85%	90%	90%	85%

#### *Construção Própria*

Prevê-se iniciar a atividade operacional do projeto em novembro de 2019 porque, sendo uma empresa nova no mercado hoteleiro na Madeira, foi considerado prudente iniciar atividade numa altura do ano em que a procura turística é mais baixa de forma a conferir margem temporal de melhoria de ‘pormenores’ relativos ao negócio que não estejam bem definidos. Dado que a Ilha da Madeira é uma região com turismo durante todo o ano (DREM, 2017e) considera-se que iniciar atividade durante o mês de Novembro não afetará a entrada do hotel no mercado.

Relativamente aos prazos médios do capital circulante (recebimento e pagamento), considera-se neste projeto que o prazo do recebimento do pagamento do cliente é de 30 dias assim como o prazo de pagamento a fornecedores. Por um lado, os clientes podem pagar a crédito, o que implica uma demora na receção do pagamento, ou podem chegar ao hotel através de um operador que apenas faça o pagamento algum tempo depois da estada efetiva do cliente. Por outro lado, o pagamento aos fornecedores da parte do hotel pode não ser imediato uma vez que se o recebimento dos proveitos não é imediato pode não haver tesouraria líquida imediatamente disponível para fazer os pagamentos.

No que diz respeito à taxa de ocupação considera-se que no primeiro ano será de 50%. Este número baseia-se principalmente na taxa média de ocupação global da região nos meses de Novembro e Dezembro de 2016 de 54,9% (DREM, 2017e). Considera-se também que ao

fim de 4 anos a taxa de ocupação estabiliza nos 85-90% com base na taxa de ocupação anual da Quinta do Furão (concorrente direto) que se tem situado acima dos 90% (Apêndice III).

### 6.3.2 - Investimento

O conceito de investimento financeiro consiste “na aplicação de poupança com o intuito de obter um rendimento”, ou num investimento real, que é realizado “com o intuito de criar condições para a produção de bens ou a prestação de serviços” (Soares et al., 2008).

De forma a conseguir estimar o investimento total necessário para este projeto foram, então, contactadas empresas que forneceram orçamentos para os equipamentos e serviços necessários (Anexo II). Foram ainda considerados alguns valores de investimento no decurso da atividade operacional do projeto para melhoria e/ou substituição de equipamentos e infraestruturas. Na tabela 18 apresenta-se o quadro de investimentos resumido.

**Tabela 18 - Estrutura resumida de investimentos**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Construção</b>	3.208.810,00 €	- €	- €	- €	- €	65.000,00 €
<b>Mobiliário e Decoração</b>	419.301,93 €	- €	- €	18.000,00 €	- €	- €
<b>Equipamentos</b>	287.273,10 €	- €	- €	- €	127.633,82 €	- €
<b>Equipamento Tecnológico</b>	173.971,05 €	- €	- €	- €	73.327,57 €	- €
<b>TOTAL</b>	<b>4.089.356,08 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>18.000,00 €</b>	<b>200.961,39 €</b>	<b>65.000,00 €</b>
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Construção</b>	- €	- €	- €	- €	65.000,00 €	- €
<b>Mobiliário e Decoração</b>	188.279,08 €	- €	- €	- €	18.000,00 €	- €
<b>Equipamentos</b>	- €	- €	287.273,10 €	- €	- €	- €
<b>Equipamento Tecnológico</b>	15.000,00 €	- €	73.327,57 €	- €	- €	- €
<b>TOTAL</b>	<b>203.279,08 €</b>	<b>- €</b>	<b>360.600,67 €</b>	<b>- €</b>	<b>83.000,00 €</b>	<b>- €</b>
	2031	2032	2033	2034	Investimento em 15 anos	
<b>Construção</b>	- €	- €	- €	65.000,00 €	3.403.810,00 €	
<b>Mobiliário e Decoração</b>	- €	- €	- €	188.279,08 €	831.860,09 €	
<b>Equipamentos</b>	127.633,82 €	- €	- €	- €	829.813,84 €	
<b>Equipamento Tecnológico</b>	130.327,57 €	- €	- €	- €	465.953,77 €	
<b>TOTAL</b>	<b>257.961,39 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>253.279,08 €</b>	<b>5.531.437,69 €</b>	

#### *Construção Própria*

No que diz respeito ao investimento em Construção, este inclui não só toda construção do imóvel, mas também de uma infraestrutura de apoio ao hotel, todas as despesas com o projeto e respetivas legalizações e a aquisição do terreno totalizando os 3.208.810.00 euros.

Relativamente ao investimento em Mobiliário e Decoração, inclui todas as peças de mobiliário do hotel (quartos, receção, cozinha, restaurante, espaços comuns, espaços exteriores, escritórios e áreas técnicas), os atalhados (toalhas de banho, roupa de cama, toalhas para piscina e atalhados para o restaurante) e o sistema de fechaduras para os quartos. Este é um investimento de 419.301,93 euros.

O investimento em Equipamentos é de 287.273,10 euros e estão incluídos materiais de cozinha e restaurante (vidros, porcelanas, trens de cozinha, cutelaria, entre outros), uniformes para o staff, cofres para os quartos, bicicletas elétricas, equipamento elétrico (geradores, quadros elétricos, PT), de lavandaria e equipamento de manutenção e reparação.

Por fim, temos o investimento em Equipamento Tecnológico que inclui todo o hardware necessário (computadores, televisões, impressoras, projetor, entre outros), software, painéis fotovoltaicos e veículos e totaliza os 173.971,05 euros.

Assim, o investimento inicial total deste empreendimento totaliza os 4.089.356,08 euros.

### 6.3.3 - Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

Nos FSE, que podem consistir em custos fixos ou variáveis, são considerados todos os gastos com bens e serviços prestados por terceiros, como por exemplo, eletricidade, água, gás, seguros, serviços especializados, viagens e estadias, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, entre outros.

Para a análise dos FSE fez-se uma divisão em departamentos, em que: a Direção inclui os escritórios; o Front & Back Office e F&B incluem a receção, quartos, espaços comuns, restaurante, cozinha e bar; e, a Manutenção inclui a limpeza, jardinagem e manutenção/reparação de equipamentos. Os custos que estão considerados em cada departamento estão demonstrados de forma reduzida na Tabela 19.

**Tabela 19 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Direção	17.640,00 €	24.900,00 €	25.398,00 €	25.905,96 €	26.424,08 €	26.952,56 €
Front & Back Office e F&B	98.245,40 €	255.229,38 €	307.232,33 €	333.413,07 €	359.604,50 €	349.115,81 €
Manutenção	4.385,04 €	19.500,24 €	19.890,24 €	20.288,05 €	20.693,81 €	21.107,69 €
<b>TOTAL</b>	<b>120.270,44 €</b>	<b>299.629,62 €</b>	<b>352.520,57 €</b>	<b>379.607,08 €</b>	<b>406.722,39 €</b>	<b>397.176,06 €</b>
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Direção	27.491,61 €	28.041,44 €	28.602,27 €	29.174,32 €	29.757,80 €	30.352,96 €
Front & Back Office e F&B	360.727,34 €	350.261,11 €	361.895,54 €	351.452,68 €	363.110,94 €	341.647,83 €
Manutenção	21.529,84 €	21.960,44 €	22.399,65 €	22.847,64 €	23.304,59 €	23.770,68 €
<b>TOTAL</b>	<b>409.748,79 €</b>	<b>400.262,99 €</b>	<b>412.897,46 €</b>	<b>403.474,63 €</b>	<b>416.173,34 €</b>	<b>395.771,48 €</b>
	2031	2032	2033	3034		
Direção	30.960,02 €	31.579,22 €	32.210,81 €	32.855,02 €		
Front & Back Office e F&B	367.932,81 €	379.628,64 €	369.248,39 €	380.970,53 €		
Manutenção	24.246,10 €	24.731,02 €	25.225,64 €	25.730,15 €		
<b>TOTAL</b>	<b>423.138,93 €</b>	<b>435.938,88 €</b>	<b>426.684,84 €</b>	<b>439.555,71 €</b>		

#### *Construção Própria*

Neste projeto, é de notar que no ano de 2019 foram apenas considerados 2 meses de atividade operacional (receção de clientes), mas consideraram-se gastos com FSE a partir de junho de 2019. Adicionalmente, a partir de 2021, foi considerada uma taxa média de aumentos dos gastos com FSE de 2% ao ano. Tendo em conta as dimensões do hotel deste projeto e da Quinta do Furão, bem como a capacidade do restaurante que é maior no segundo caso, os custos em FSE apresentados neste estudo estão em linha com os custos anuais em FSE da Quinta do Furão<sup>7</sup>.

#### 6.3.4 - Custos com Pessoal

No projeto em estudo, os custos com o pessoal representam a maior fatia dos gastos totais da empresa. Considerou-se que para o hotel em estudo funcionar em pleno necessitaria de 31 colaboradores no total, como se pode observar na Tabela 20, e que, a partir do ano 2021 (terceiro ano de atividade), os salários sofrem um aumento de 1% ao ano.

<sup>7</sup> Dados obtidos no relatório financeiro da Quinta do Furão, através da base de dados Sabi, acedida a 13 de Outubro de 2017

**Tabela 20 - Estrutura de custos com o pessoal**

Trabalhadores por departamentos		Valor a Receber pelo Trabalhador		Valor Gasto pela empresa			
Direção	Qt	Vencimento base mensal unitário	Vencimento base anual unitário	TSU (23,75%)	Segurança social (11%)	Subsídio de refeição (7€)	Total anual
Diretor	1	3.500,00 €	49.000,00 €	11.637,50 €	5.390,00 €	1.694,00 €	67.721,50 €
Director Financeiro e Comercial	1	2.500,00 €	35.000,00 €	8.312,50 €	3.850,00 €	1.694,00 €	48.856,50 €
Gestor Ambiental	1	1.750,00 €	24.500,00 €	5.818,75 €	2.695,00 €	1.694,00 €	34.707,75 €
Compras - Econmato - Logística	1	950,00 €	13.300,00 €	3.158,75 €	1.463,00 €	1.694,00 €	19.615,75 €
<b>Front&amp;Back Office e F&amp;B</b>	<b>Qt</b>						
Chefe Receção/Reservas	1	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Rececionistas 1ª (e Night Auditor)	2	900,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Rececionista 2ª	3	800,00 €	33.600,00 €	7.980,00 €	3.696,00 €	1.694,00 €	46.970,00 €
Supervisor Bar e Restaurante	1	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Empregado de Mesa 1ª	2	900,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Empregado de Mesa 2ª	3	800,00 €	33.600,00 €	7.980,00 €	3.696,00 €	1.694,00 €	46.970,00 €
Chefe de Cozinha	1	2.000,00 €	28.000,00 €	6.650,00 €	3.080,00 €	1.694,00 €	39.424,00 €
Cozinheiro 1ª	2	900,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Cozinheiro 2ª	2	800,00 €	22.400,00 €	5.320,00 €	2.464,00 €	1.694,00 €	31.878,00 €
Empregado Limpeza Copa	3	750,00 €	31.500,00 €	7.481,25 €	3.465,00 €	1.694,00 €	44.140,25 €
<b>Housekeeping e Manutenção</b>	<b>Qt</b>						
Governanta Geral	1	1.250,00 €	17.500,00 €	4.156,25 €	1.925,00 €	1.694,00 €	25.275,25 €
Empregadas	2	900,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Lavandaria	2	750,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Responsável pela manutenção	1	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Banheiro e Jardineiro	1	750,00 €	10.500,00 €	2.493,75 €	1.155,00 €	1.694,00 €	15.842,75 €

#### *Construção Própria*

Na Direção estariam 4 pessoas entre as quais um Gestor Ambiental, pessoa responsável pelo cumprimento da política ambiental do hotel, pelo constante melhoramento das políticas e medidas usadas, pela certificação e pela sensibilização ambiental do turista.

Nos departamentos de *Front&Back Office* e *F&B* estarão 20 pessoas, algumas das quais trabalharão em turnos (caso dos rececionistas). E, por fim, no departamento de *Housekeeping* e Manutenção estarão 7 pessoas a trabalhar em regime de tempo inteiro e horário normal.

Na Tabela 21 podem-se observar os custos totais com o pessoal por departamento ao longo dos anos. É importante salientar que a massa salarial a pagar aos colaboradores representa apenas cerca de 70% dos custos totais com os trabalhadores para a empresa, uma vez que aos salários somam-se os custos com a Taxa Social Única (TSU), o Subsídio de Alimentação e a Segurança Social (11%), que sendo normalmente suportado pelo colaborador, será neste caso retido na fonte. É de notar também que no primeiro ano de atividade foram considerados 2 meses de formação para todos os colaboradores antes do mês de abertura em que estes já começaram a receber o seu salário. Todos os salários definidos bem como o valor do subsídio de alimentação diário estão de acordo com a legislação em vigor na RAM (JORAM, III Série, nº8 de 18 de Abril de 2017).

**Tabela 21 - Evolução dos custos anuais com o pessoal, por departamento**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Direção	56.967,17 €	170.901,50 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €
Front&Back Office e F&B	346.891,42 €	376.318,25 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €
Housekeeping e Manutenção	45.584,00 €	136.752,00 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €
<b>Total</b>	<b>449.442,58 €</b>	<b>683.971,75 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Direção	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €
Front&Back Office e F&B	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €
Housekeeping e Manutenção	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €
<b>Total</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>
	2031	2032	2033	2034		
	1%	1%	1%	1%		
Direção	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €		
Front&Back Office e F&B	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €		
Housekeeping e Manutenção	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €		
<b>Total</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>		

*Construção própria*

### 6.3.5 - Depreciações

As depreciações são um custo do exercício económico que demonstram a desvalorização, perda de valor dos ativos em função da sua utilização ao longo dos anos da vida útil dos mesmos. O Decreto Regulamentar N° 25/2009, 14 de setembro regula o regime das depreciações e amortizações, e define as taxas de amortização por equipamento. Com base no referido decreto, fizeram-se os cálculos para os custos com as depreciações dos investimentos por categoria de equipamento (Tabela 22).

**Tabela 22 - Estrutura de custos com depreciações**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Construção	155.440,50 €	155.440,50 €	155.440,50 €	155.440,50 €	155.440,50 €	158.690,50 €
Mobiliário e Decoração	71.749,55 €	71.749,55 €	71.749,55 €	74.829,65 €	74.829,65 €	74.829,65 €
Equipamentos Vários	68.832,69 €	68.832,69 €	68.832,69 €	68.832,69 €	30.581,97 €	30.581,97 €
Equipamento Tecnológico	24.940,48 €	24.940,48 €	24.940,48 €	24.940,48 €	18.087,47 €	18.087,47 €
Panéis Solares	4.560,00 €	4.560,00 €	4.560,00 €	4.560,00 €	4.560,00 €	4.560,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>325.523,21 €</b>	<b>325.523,21 €</b>	<b>325.523,21 €</b>	<b>328.603,31 €</b>	<b>283.499,59 €</b>	<b>286.749,59 €</b>
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Construção	158.690,50 €	158.690,50 €	158.690,50 €	158.690,50 €	161.940,50 €	161.940,50 €
Mobiliário e Decoração	35.297,79 €	35.297,79 €	35.297,79 €	32.217,69 €	35.297,79 €	35.297,79 €
Equipamentos Vários	30.581,97 €	30.581,97 €	68.832,69 €	68.832,69 €	68.832,69 €	68.832,69 €
Equipamento Tecnológico	18.087,47 €	18.087,47 €	18.087,47 €	18.087,47 €	18.087,47 €	18.087,47 €
Panéis Solares	5.760,00 €	5.760,00 €	5.760,00 €	5.760,00 €	5.760,00 €	5.760,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>248.417,73 €</b>	<b>248.417,73 €</b>	<b>286.668,44 €</b>	<b>283.588,34 €</b>	<b>289.918,44 €</b>	<b>289.918,44 €</b>
	2031	2032	2033	2034		
Construção	161.940,50 €	161.940,50 €	161.940,50 €	165.190,50 €		
Mobiliário e Decoração	35.297,79 €	3.080,10 €	3.080,10 €	35.297,79 €		
Equipamentos Vários	30.581,97 €	30.581,97 €	30.581,97 €	30.581,97 €		
Equipamento Tecnológico	18.087,47 €	18.087,47 €	18.087,47 €	18.087,47 €		
Panéis Solares	11.626,21 €	11.626,21 €	11.626,21 €	11.626,21 €		
<b>TOTAL</b>	<b>257.533,94 €</b>	<b>225.316,25 €</b>	<b>225.316,25 €</b>	<b>260.783,94 €</b>		

*Construção Própria*

### 6.3.6 - Receitas

Tendo em conta a definição do tarifário apresentada no Capítulo 5 e a taxa de ocupação prevista ao longo dos anos (tal como referida anteriormente), foi possível estimar o valor das receitas no período de tempo definido para o estudo (Tabela 23).

**Tabela 23 - Estrutura de receitas previstas a 15 anos**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Estadias</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>
	159.072,00 €	1.007.150,40 €	1.366.227,20 €	1.476.436,40 €	1.589.565,60 €	1.526.076,40 €
<b>Restaurante - Clientes Externos</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
	17.880,00 €	271.925,00 €	326.310,00 €	435.080,00 €	543.850,00 €	543.850,00 €
<b>Atividades</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>45%</b>
	4.800,00 €	58.400,00 €	98.550,00 €	109.500,00 €	160.600,00 €	197.100,00 €
<b>Total</b>	<b>181.752,00 €</b>	<b>1.337.475,40 €</b>	<b>1.791.087,20 €</b>	<b>2.021.016,40 €</b>	<b>2.294.015,60 €</b>	<b>2.267.026,40 €</b>
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Estadias</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>80%</b>
	1.642.125,60 €	1.575.716,40 €	1.694.685,60 €	1.625.356,40 €	1.747.245,60 €	1.576.467,20 €
<b>Restaurante - Clientes Externos</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
	543.850,00 €	543.850,00 €	543.850,00 €	543.850,00 €	543.850,00 €	543.850,00 €
<b>Atividades</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
	237.250,00 €	255.500,00 €	273.750,00 €	321.200,00 €	341.275,00 €	361.350,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.423.225,60 €</b>	<b>2.375.066,40 €</b>	<b>2.512.285,60 €</b>	<b>2.490.406,40 €</b>	<b>2.632.370,60 €</b>	<b>2.481.667,20 €</b>
	2031	2032	2033	2034		
<b>Estadias</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>		
	1.699.816,40 €	1.827.399,60 €	1.751.938,40 €	1.882.587,60 €		
<b>Restaurante - Clientes Externos</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>		
	652.620,00 €	652.620,00 €	652.620,00 €	652.620,00 €		
<b>Atividades</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>		
	381.425,00 €	438.000,00 €	459.900,00 €	481.800,00 €		
<b>TOTAL</b>	<b>2.733.861,40 €</b>	<b>2.918.019,60 €</b>	<b>2.864.458,40 €</b>	<b>3.017.007,60 €</b>		

#### *Construção Própria*

As receitas relativas aos clientes do hotel incluem as estadias e os suplementos de alimentação e, nesse sentido, considerou-se que 90% dos clientes optarão por quarto duplo, 10% pelo quarto single e 10% viajam com crianças e necessitam de uma cama/berço extra. Considerou-se também que 70% dos clientes optam pelo regime de meia pensão, 10% pelo regime de pensão completa e 20% sem nenhum suplemento de refeição. Estes pressupostos baseiam-se não só nos dados obtidos na Quinta do Furão (Apêndice III), em que praticamente todos os clientes optam pelo regime de meia pensão, mas também no facto do hotel se localizar numa região onde não existe muita opção de escolha no que diz respeito à restauração, principalmente durante o jantar.

Dado que o restaurante não é apenas aberto aos clientes do hotel, considera-se que parte da capacidade total do restaurante é reservada a clientes externos principalmente durante a hora de almoço em que há muitos turistas (e potenciais clientes) a passear nos trilhos e levadas que existem nas imediações. Essa percentagem começa nos 10% em 2019, mas

prevê-se que estabilize nos 50% a partir de 2023, subindo para os 60% em 2031, sendo esta uma previsão modesta do que pode ser conseguido na realidade.

Relativamente à disponibilização de atividades e visitas turísticas, como foi discutido no Capítulo 5, o hotel não terá organização própria deste tipo de serviços e recorrerá ao *outsourcing* de empresas especializadas. Tendo em conta que muitos turistas já vão para a Madeira com várias atividades planeadas e reservadas, espera-se um crescimento progressivo nos primeiros sete anos estabilizando nos 50% em 2025 e subindo para os 60% em 2032.

### 6.3.7 - Financiamento

O projeto em estudo pressupõe duas rubricas diferentes de financiamento, uma taxa de atualização de 4,57% e uma maturidade da dívida de 10 anos (Tabela 24).

**Tabela 24 - Rúbricas de financiamento**

Capital Próprio	800.000,00 €
Capital Alheio	3.289.356,08 €
<b>Total</b>	<b>4.089.356,08 €</b>
Custo do Capital Próprio	10%
Custo do Capital Alheio	4,11%
TIRC RAM	21%
<b>Taxa de Atualização</b>	<b>4,57%</b>
<b>Maturidade da dívida</b>	<b>10 anos</b>

*Construção Própria*

A primeira rubrica de financiamento é de capital próprio, isto é, dinheiro investido pelos sócios da empresa e que representa 20% do investimento total. Os restantes 80% terão de ser obtidos a partir de capital alheio, quer seja da banca ou investidores privados. Neste caso foi considerado um financiamento da banca com uma simulação de financiamento na Caixa Geral de Depósitos (Anexo III). A taxa de atualização de 4,57% foi calculada tendo por base o custo do capital próprio, fixado nos 10% pelos sócios, o custo do capital alheio, definido pela banca nos 4,11% e a taxa de IRC da RAM, de 21%. A maturidade da dívida reflete o período de tempo em que será pago, com juros, o financiamento bancário, que será de 10 anos.

O facto de grande parte do financiamento provir de capital alheio, isso implica que haja encargos financeiros associados, isto é, juros sobre esse capital investido pela banca.



Considerou-se que, aquando das negociações com o banco relativas às condições do financiamento, a dívida só começaria a ser paga em 2021. Esta é uma possibilidade que muitas linhas de financiamento oferecem de forma a permitir que a empresa consiga gerar *cash-flows* positivos antes de começar a saldar a dívida. Na Tabela 25 estão apresentados os encargos financeiros previstos e as amortizações do financiamento.

**Tabela 25 - Depreciações e Encargos Financeiros do investimento previstos**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Capital no Período</b>	3.289.356,08 €	3.289.356,08 €	3.289.356,08 €	2.960.420,47 €	2.631.484,86 €	2.302.549,25 €
Maturidade da dívida			10	9	8	7
<b>Amortizações</b>			328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €
<b>Juros - Encargos Financeiros</b>	<b>150.258,04 €</b>	<b>150.258,04 €</b>	<b>150.258,04 €</b>	<b>135.232,24 €</b>	<b>120.206,43 €</b>	<b>105.180,63 €</b>
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Capital no Período</b>	1.973.613,65 €	1.644.678,04 €	1.315.742,43 €	986.806,82 €	657.871,22 €	328.935,61 €
Maturidade da dívida	6,00	5,00	4	3	2	1
<b>Amortizações</b>	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €
<b>Juros - Encargos Financeiros</b>	<b>90.154,82 €</b>	<b>75.129,02 €</b>	<b>60.103,22 €</b>	<b>45.077,41 €</b>	<b>30.051,61 €</b>	<b>15.025,80 €</b>

*Construção Própria*

### 6.3.8 - Mapa de Resultados

A Tabela 26 reflete os resultados que são previstos alcançar nos 15 anos em análise. Verifica-se que o Resultado Líquido é negativo nos primeiros dois anos de atividade já que no primeiro ano são apenas considerados dois meses de atividade e as taxas de ocupação consideradas são mais baixas que nos restantes anos. No entanto, rapidamente os proveitos superam os custos e no terceiro ano já é possível ter um balanço positivo. Relativamente aos *cash-flows* previstos, no primeiro ano são negativos, mas no segundo ano de atividade já é possível ter um *cash-flow* positivo. Do segundo para o terceiro ano, apesar do Resultado Líquido sofrer um aumento significativo, a evolução do *cash-flow* não acompanha essa resposta. Isto é explicado pelo facto da amortização do financiamento começar a ser feita nesse mesmo ano. Os *cash-flows* obtidos dão uma boa margem de manobra para futuros reinvestimentos no negócio.

Tabela 26 - Mapa de resultados previstos a 15 anos

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Proveitos	181.752,00 €	1.337.475,40 €	1.791.087,20 €	2.021.016,40 €	2.294.015,60 €	2.267.026,40 €
Custos Operacionais	895.236,24 €	1.309.124,58 €	1.368.855,25 €	1.399.021,86 €	1.381.033,45 €	1.374.737,12 €
Encargos financeiros	150.258,04 €	150.258,04 €	150.258,04 €	135.232,24 €	120.206,43 €	105.180,63 €
Impostos (21%)	- €	- €	57.114,52 €	102.220,08 €	166.482,90 €	165.292,82 €
Resultado Líquido	- 863.742,28 €	- 121.907,22 €	214.859,39 €	384.542,22 €	626.292,82 €	621.815,83 €
Dividas de terceiros	15.146,00 €	111.456,28 €	149.257,27 €	168.418,03 €	191.167,97 €	188.918,87 €
Dividas a terceiros	47.476,09 €	81.966,78 €	86.944,34 €	89.201,55 €	91.461,15 €	90.665,63 €
Valor Terminal						
Cash-flow	- 505.888,98 €	141.796,41 €	178.623,56 €	349.306,37 €	359.405,08 €	516.083,39 €
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Proveitos	2.423.225,60 €	2.375.066,40 €	2.512.285,60 €	2.490.406,40 €	2.632.370,60 €	2.481.667,20 €
Custos Operacionais	1.348.977,99 €	1.339.492,19 €	1.390.377,37 €	1.377.874,44 €	1.396.903,25 €	1.376.501,39 €
Encargos financeiros	90.154,82 €	75.129,02 €	60.103,22 €	45.077,41 €	30.051,61 €	15.025,80 €
Impostos (21%)	206.659,48 €	201.693,49 €	222.979,05 €	224.165,45 €	253.137,31 €	228.929,40 €
Resultado Líquido	777.433,30 €	758.751,70 €	838.825,96 €	843.289,09 €	952.278,44 €	861.210,61 €
Dividas de terceiros	201.935,47 €	197.922,20 €	209.537,13 €	207.533,87 €	219.364,22 €	206.805,60 €
Dividas a terceiros	91.713,36 €	90.922,87 €	91.975,74 €	91.190,51 €	92.248,73 €	90.548,58 €
Valor Terminal						
Cash-flow	481.667,47 €	681.456,61 €	425.576,06 €	798.979,86 €	819.489,15 €	833.051,90 €
	2031	2032	2033	2034		
Proveitos	2.733.861,40 €	2.918.019,60 €	2.864.458,40 €	3.017.007,60 €		
Custos Operacionais	1.371.484,33 €	1.352.066,59 €	1.342.812,55 €	1.391.151,11 €		
Encargos financeiros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
Impostos (21%)	286.099,18 €	328.850,13 €	319.545,63 €	341.429,86 €		
Resultado Líquido	1.076.277,88 €	1.237.102,88 €	1.202.100,22 €	1.284.426,63 €		
Dividas de terceiros	227.821,78 €	243.168,30 €	238.704,87 €	251.417,30 €		
Dividas a terceiros	92.829,20 €	93.895,86 €	93.124,69 €	94.197,26 €		
Valor Terminal				28.335.139,55 €		
Cash-flow	1.057.114,87 €	1.448.139,27 €	1.431.108,73 €	29.615.431,17 €		

*Construção Própria*

Remetendo para os Pressupostos do estudo, considerou-se que o prazo médio de recebimentos por parte dos clientes e de pagamento a fornecedores seria de 30 dias. Assim, no fim de cada ano civil/contabilístico existe uma dívida de terceiros à empresa e uma dívida da empresa a terceiros que só irá ser saldada no primeiro mês do ano seguinte. Esses valores são importantes de determinar pois influenciam o cálculo dos *cash-flows* da empresa.

6.3.9 - Avaliação do projeto

A avaliação financeira deste projeto foi elaborada na ótica da continuidade do negócio, isto é, perspetivando que ao fim dos 15 anos de análise o negócio continuará a existir. Os critérios de avaliação utilizados para avaliar este projeto foram o Resultado Líquido e a Evolução dos *Cash-Flows*, apresentados acima, e os valores do VAL e da TIR (Tabela 27).

**Tabela 27 - Valores de VAL e TIR do projeto a 15 anos e na ótica de continuidade**

<b>Taxa de Atualização</b>	4,57%
<b>VAL</b>	15.197.487,40 €
<b>TIR</b>	16,95%

*Construção Própria*

Relativamente ao VAL, o valor obtido foi de 15.197.487,40 euros, o que representa um valor bastante positivo e é uma indicação de que este projeto tem potencial de sucesso. A TIR apresenta o valor de 16,95% o que significa que é superior à taxa de atualização e, por isso, pode-se afirmar que este é também um bom indicador da valia económico-financeira do projeto.

Tendo em conta os valores apresentados, pode-se afirmar que este é um negócio no qual vale a pena investir e que trará resultados muito positivos aos seus investidores e sócios.

#### 6.3.10 - Análise de cenários alternativos

Apesar da avaliação do projeto na ótica da continuidade se ter provado bastante positiva, é sempre prudente analisar cenários alternativos. Assim, foram também calculados os valores de VAL e TIR para avaliar o projeto na ótica da liquidez, isto é, considerando que ao fim dos 15 anos o negócio seria vendido, e os resultados são apresentados na Tabela 28 sendo que a tabela completa se encontra no Apêndice VI.

**Tabela 28 - Valores de VAL e TIR do projeto a 15 anos e na ótica da liquidez**

<b>Taxa de Atualização</b>	4,57%
<b>VAL</b>	2.497.765,88 €
<b>TIR</b>	9,09%

*Construção Própria*

Verifica-se que os dois valores testados são superiores numa perspetiva da continuidade do negócio ao fim de 15 anos do que da sua liquidez o que significa que, em termos financeiros, seria mais vantajoso optar pelo primeiro cenário económico.

# CAPÍTULO 7

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não só o sector do turismo em geral está a crescer em Portugal, mas também o turismo com base na natureza e a preocupação em implementar estratégias de sustentabilidade no sector. Estas estratégias são uma forma eficaz de diminuir o impacte que este sector, tradicionalmente bastante poluente, tem no ambiente trazendo, ao mesmo tempo, uma redução de custos considerável para o negócio. Apesar da procura específica por hotéis verdes ou sustentáveis ainda não ser um fator significativo na escolha de alojamentos, os clientes estão cada vez mais dispostos a cooperar com as políticas ambientais dos hotéis e valorizam esse esforço por parte dos empreendedores. Estas conclusões principais da revisão literária foram suportadas pelos resultados obtidos através, principalmente, das entrevistas realizado o que também apoiou a tomada de decisão relativamente ao conceito deste projeto.

O projeto objeto do presente estudo, incorpora um produto que pode ter bastante potencial não só porque o turismo da Madeira continua a crescer, mas também porque cada vez mais turistas escolhem este destino pelo seu património natural e o ambiente relaxante e tranquilo que oferece. Acabam assim por optar por hotéis que sejam bons pontos de partida para trilhos na montanha e onde possam disfrutar do contacto com a natureza, como testemunharam os vários entrevistados. No caso do projeto em estudo esta é uma mais valia uma vez que o hotel estará localizado numa zona privilegiada onde existem muitas possibilidades de trilhos e desportos de montanha para fazer e a maior mancha de floresta Laurissilva.

Não sendo uma inovação em termos de conceito, complementar os serviços principais com a oferta de atividades gratuitas no hotel e pequenas ações de voluntariado é um ponto diferenciador deste hotel. Apostar numa parceria forte e duradoura com o Parque Natural

da Madeira e uma associação de defesa do ambiente é uma forma de por um lado ter um impacto positivo na conservação da biodiversidade e dos ecossistemas e, por outro, sensibilizar os clientes, os colaboradores e a própria comunidade para os problemas ambientais que a ilha enfrenta. Assim, a empresa respeita e conserva os recursos naturais de que também depende para existir e pode usá-lo como imagem de marca e de diferenciação perante o consumidor, que tem a possibilidade de ter uma experiência em férias diferente do normal.

A existência de concorrência a este projeto é inegável e são vários os hotéis que podem competir com este. No entanto, as características do empreendimento, sua localização, os vários serviços que oferece e a pouca oferta na região podem ser vantagens competitivas relativamente à concorrência.

Da análise económico-financeira realizada concluiu-se que o desenvolvimento deste negócio é viável não só numa perspetiva da continuidade do negócio como também numa perspetiva de liquidez ao fim dos 15 anos de análise. Apesar de o Resultado Líquido e o *Cash-Flow* apresentarem valores negativos nos primeiros anos de atividade, apresentam um crescimento nos anos seguintes. Do ponto de vista dos indicadores de avaliação e decisão de investimento utilizados verifica-se que o VAL apresenta um valor positivo de 15.197.487,40 euros e a TIR é 16,95%, na ótica de continuidade. Na perspetiva da liquidez o VAL obtido é de 2.497.765,88 euros e a TIR de 9,09%, o que significa um cenário económico menos vantajoso.

## Limitações do projeto

Apesar do trabalho de investigação e pesquisa feito e dos resultados obtidos, houve condições no decurso deste estudo que, de certa forma, o limitaram. Estando o projeto em estudo localizado na Ilha da Madeira, tornou-se complicado agendar todas as entrevistas planeadas num curto período de tempo. Assim, quatro das nove entrevistas foram realizadas por questionário online. Apesar de ter sido possível obter as respostas e opiniões dos entrevistados, estas não são muito elaboradas o que pode limitar a quantidade e a complexidade da informação dada. No mesmo sentido, teria sido enriquecedor para este

trabalho realizar entrevistas diretamente a turistas na Madeira para perceber a sua visão sobre este produto de forma defini-lo melhor. Contudo, a logística e a falta de tempo passado na ilha impossibilitou esta recolha de informação. Ainda assim, considera-se que esta limitação foi colmatada com outros métodos também eficazes como a análise dos comentários do *Booking.com* ou as visitas informais aos quatro hotéis.

Relativamente à parte financeira do projeto, apesar da estimativa de investimento proposta ser bastante realista, uma vez que é suportada por orçamentos reais, está sempre sujeita a alterações por vários motivos. Em primeiro lugar, as propostas orçamentais têm sempre uma validade para aceitação e passado esse tempo as condições podem alterar. Em segundo, deve-se sempre considerar a possibilidade de erro humano e algum equipamento necessário não estar a ser considerado, apesar de terem sido tomadas todas as precauções para que isso não acontecesse.

No que diz respeito à simulação do financiamento, foram contactados três bancos de forma a conseguir os dados necessários. No entanto, em dois deles não foram facultadas simulações, apenas apresentados exemplos de linhas de crédito. Apenas a Caixa Geral de Depósitos forneceu uma simulação, mas o financiamento máximo que foi possível calcular foi de 1.000.000 de euros. Assim, apesar de ser uma simulação relativamente próxima da realidade, o custo do capital alheio será sempre um pouco mais elevado tendo em conta que o investimento real seria de 3.289.356,08 euros.

## Investigações futuras

Não sendo este um trabalho académico tradicional pode, ainda assim, ser complementado. Este é um bom ponto de partida para o desenvolvimento de um plano de negócios que descreva de forma mais complexa e detalhada todas as características do projeto e respetiva análise financeira. Seria também importante fazer um estudo de mercado para garantir a receptividade à abertura de um novo hotel na área de Santana e contactar agências de viagens especializadas em turismo de natureza e sustentável nos mercados emissores para perceber o seu interesse no serviço oferecido.

Após implementação do projeto no terreno, a monitorização das medidas de sustentabilidade implementadas e respetiva análise dos resultados é importante na

elaboração de um relatório de sustentabilidade periódico. Assim como o acompanhamento e monitorização dos projetos de conservação apoiados pode ser alvo de estudo e resultar em publicações académicas.

# REFERÊNCIAS

- ACIF. (2015). *Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)*. Funchal: ACIF.
- Aguiló, E., Alegre, J., & Sard, M. (2005). The persistence of the sun and sand tourism model. *Tourism Management*, 26(2), 219–231.
- Al-Aomar, R., & Hussain, M. (2017). An assessment of green practices in a hotel supply chain: A study of UAE hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 71–81.
- Allen, D. (1991). *Economic Evaluation of Projects* (3<sup>rd</sup> ed). Rugby, Warwickshire: Institution of Chemical Engineers.
- Andersson, T. D. (2007). The Tourist in the Experience Economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 46–58.
- ARM. (2017). ARM - Águas e Resíduos da Madeira S.A. Retrieved October 23, 2017, from <http://www.aguasdmadeira.pt/>
- Baek, J., & Michael Ok, C. (2017). The power of design: How does design affect consumers' online hotel booking? *International Journal of Hospitality Management*, 65, 1–10.
- Banco Central Europeu. (2017). *Relatório Anual 2016*. Frankfurt: Banco Central Europeu. Disponível em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ar2016.pt\\_.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ar2016.pt_.pdf)
- Banco de Portugal. (2017). Projeções Económicas. Retrieved October 12, 2017, from <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>
- Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2–3), 311–327.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188–204.
- Bossle, M. B., de Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvé, L. (2015). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 861–872.
- Budowski, G. (1976). Tourism and Environmental Conservation: Conflict, Coexistence, or Symbiosis? *Environmental Conservation*, 3(1), 27–31.



- Careto, H., & Lima, S. (2006). *Turismo e Desenvolvimento Sustentável, vol 1*. Lisboa: GEOTA.
- Centre for Responsible Tourism. (2015). *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2015*. Washington DC: Centre for Responsible Travel
- Chan, W. W., & Lam, J. C. (2003). Energy-saving Supporting Tourism Sustainability: A case of study of Hotel Swimming Pool Heat Pump. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(1), 74–83.
- Charara, N., Cashman, A., Bonnell, R., & Gehr, R. (2011). Water use efficiency in the hotel sector of Barbados. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 231–245.
- Chou, C.-J., Chen, C.-W., & Conley, C. (2012). A systematic approach to generate service model for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 29–30, 173–187.
- CitizenM. (2017). CitizenM. Retrieved October 23, 2017, from <https://www.citizenm.com/>
- Costa, C., Brandão, F., Costa, R., & Breda, Z. (2013). Inovação em Turismo: Uma Abordagem Sistémica e Territorial. In *Produtos e competitividade do turismo na Lusofonia Vol. II*. Escolar Editora.
- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2013). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370–382.
- Das, M., & Chatterjee, B. (2015). Ecotourism: A panacea or a predicament? *Tourism Management Perspectives*, 14, 3–16.
- Davies, T., & Cahill, S. (2000). Environmental implications of the tourism industry. Discussion Paper 00–14, Resources for the Future, Washington, DC.
- Dief, M. El, & Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 157–174.
- Direcção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural. (2015). Fator de Desenvolvimento Rural. Retrieved January 8, 2017, from <http://www.dgadr.mamaot.pt/diversificacao/turismo-rural/fator-de-desenvolvimento-rural>
- Direcção Regional do Turismo da Madeira. (2016). Madeira eleita o melhor Destino Insular na Europa. Retrieved January 9, 2017, from <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/a-madeira/distincoes/melhor-destino-insular-da-europa>
- DREM. (2015). *Superfície Florestal*. Funchal. Retrieved October 24, 2017, from:

- <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/ambiente-territorio/2015-06-18-15-43-41/territorio-pt/territorio-quadros-pt.html>
- DREM. (2016). *Contas Regionais: 2000-2015Pe*. Funchal. Retrieved October 22, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/contaseconomicas-pt/contaseconomicas-cr-pt/contaseconomicas-cr-serie-pt/contaseconomicas-cr-series-longas-pt.html>
- DREM. (2017a). *Em Foco: Análise dos Principais Resultados Definitivos Ano 2016*. Funchal. Retrieved October 24, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/en/download-now-3/economic/turismo-gb/turismo-emfoco-gb/tourism-in-focus-gb/finish/288-turismo-em-foco/7843-em-foco-2016.html>
- DREM. (2017b). *Em Foco: Inquérito às Despesas das Famílias 2015/2016*. Funchal. Retrieved October 23, 2017, from: <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now-3/social-gb/popcondsoc-gb/rendcondsoc-gb/in-focus-income-and-social/finish/801-rendimento-e-condicoes-sociais-em-foco/7820-em-foco-inquerito-as-despesas-das-familias-idef-2015-2016.html>
- DREM. (2017c). *Estatísticas Demográficas da Região Autónoma da Madeira 2016*. Funchal. Retrieved October 23, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/popcondsoc-pt/demografia-pt/demografia-publicacoes-pt.html>
- DREM. (2017d). *Estatísticas do Emprego da Região Autónoma da Madeira*. Funchal. Retrieved October 23, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/merctrab-pt/merctrab-ie-pt/merctrab-ie-publicacoes-pt.html>
- DREM. (2017e). *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira - Resultados Definitivos 2016*. Funchal. Retrieved October 12, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now-3/economic/turismo-gb/turismo-publicacoes-gb/finish/270-publicacoes/7842-turismo-2016.html>
- DREM. (2017f). *Retrospectiva Trimestral do Inquérito ao Emprego - Série 2011*. Funchal. Retrieved October 22, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/merctrab-pt/merctrab-ie-pt/merctrab-ie-serie-pt/merctrab-ie-series-curtas.html>
- DREM. (2017g). *Sector Empresarial da Região Autónoma da Madeira 2015*. Funchal. Retrieved October 25, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download->

- now/economica/empresas-pt/empresas1-pt/empresas1-publicacoes-pt.html
- DREM. (2017h). *Série Retrospectiva das Estatísticas do Ambiente da Região Autónoma da Madeira (1989-2015)*. Funchal. Retrieved October 24, 2017, from <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/ambiente-territorio/ambiente/ambiente-serie-pt.html>
- DREM. (2017i). *Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2016*. Funchal. Retrieved October 23, 2017, from: <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- English Tourist Board. (1993). *The green light a guide to sustainable tourism*. London: English Tourist Board.
- Figueiredo, E. (2008). Imagine there's no rural - The transformation of rural spaces into places of nature conservation in Portugal. *European Urban and Regional Studies*, 15(2), 159–171.
- Freebody, P. (2003). *Qualitative Research in Education: Interaction and Practice*. Journal of In-service Education, 29
- GaloResort. (2017). Rooms. Retrieved October 23, 2017, from <http://www.galoresort.com/Hotel-Galosol/hotel-rooms.html>
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J.-L., & Ons-Cappa, M. (2016). ECO-innovation and economic crisis: a comparative analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 138, 131–138.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business Review Press. Retrieved November 27, 2015, from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=VpTSBgAAQBAJ&pgis=1>
- Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why Go Green? The Business Case for Environmental Commitment in the Canadian Hotel Industry. *Anatolia*, 19(2), 251–270.
- Gregorio Cunha. (2016). Jardim nega responsabilidade no buraco de 1,1 mil milhões. Retrieved October 21, 2017, from <http://expresso.sapo.pt/politica/2016-04-20-Jardim-nega-responsabilidade-no-buraco-de-11-mil-milhoes>
- Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483–1492.

- Haddaway, N. R., Collins, A. M., Coughlin, D., & Kirk, S. (2015). The role of google scholar in evidence reviews and its applicability to grey literature searching. *PLoS ONE*, 10(9), e0138237.
- Han, H., Hsu, L.-T. (Jane), & Lee, J.-S. (2009a). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519–528.
- Han, H., Hsu, L.-T. (Jane), & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management*, 31(3), 325–334.
- Han, H., Hsu, L. T. (Jane), & Lee, J. S. (2009b). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519–528.
- Hardcastle, J. L. (2016). Hilton Cuts Carbon Output 20.9%, Saves \$550M - Environmental Leader. Retrieved September 13, 2017, from <https://www.environmentalleader.com/2016/01/hilton-cuts-carbon-output-20-9-saves-550m/>
- Hartmann, P., Apaolaza Ibáñez, V., & Forcada Sainz, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/02634500510577447>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (7<sup>th</sup> ed.). Thomson South-Western.
- Hsiao, T.-Y., & Chuang, C.-M. (2016). Creating Shared Value Through Implementing Green Practices for Star Hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(6), 678–696.
- Hsieh, Y. (Jerrie). (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97–121.
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Lisboa: INE. Retrieved October 22, 2017, from

- <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=caerev3&xpid=INE>
- INE. (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa: INE. Retrieved January 7, 2017, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2)
- INE. (2017). *Anuário Estatístico de Portugal 2016*. Lisboa: INE. Retrieved December 28, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=277187869&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277187869&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2)
- Isabel, S., José, M., Pinho, C., & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projectos* (2<sup>nd</sup> ed). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Jia-nan, C. (2012). Contributions of Environmental NGO to Environmental Education in China. *IERI Procedia*, 2, 901–906.
- Job, H., & Paesler, F. (2013). Links between nature-based tourism, protected areas, poverty alleviation and crises—The example of Wasini Island (Kenya). *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 1–2, 18–28.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Essex: Pearson Education Limited
- Jornal de Negócios. (2011). Madeira passa a ter taxa de IVA máxima de 22%. Retrieved October 21, 2017, from [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/madeira\\_passa\\_a\\_ter\\_taxa\\_de\\_iva\\_maacutexima\\_de\\_22](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/madeira_passa_a_ter_taxa_de_iva_maacutexima_de_22)
- Jornal de Notícias. (2016, September 5). Prémios confirmam Portugal como destino turístico de destaque. *Jornal de Notícias*. Retrieved from <http://www.jn.pt/economia/interior/premios-confirmam-portugal-como-destino-turistico-de-destaque-5373991.html>
- Kapiki, S. T. (2012). Implementing Sustainable Practices in Greek Eco-Friendly Hotels. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 13(2A), 1117–1123.
- Kasim, A. (2008). Socially responsible hospitality and tourism marketing. In *Handbook of hospitality marketing* (32–58). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Kasim, A. (2009). Managerial attitudes towards environmental management among small and medium hotels in Kuala Lumpur. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 709–725.

- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., & Marques, C. (2012). Marketing the rural tourism experience. In *Strategic Marketing in Tourism Services* (247–264). Bingley: Emerald.
- Kastenholz, E., Davis, D., & Paul, G. (1999). Segmenting Tourism in Rural Areas: The Case of North and Central Portugal. *Journal of Travel Research*, 37(4), 353–363.
- Kastenholz, E., Eusébio, C., Figueiredo, E., Carneiro, M. J., & Lima, J. (2014). *Reinventar o Turismo Rural em Portugal - Cocriação de experiências turísticas sustentáveis*. Aveiro: UA Editora - Universidade de Aveiro.
- Kastenholz, E., & Lima, J. (2011). The Integral Rural Tourism Experience from the Tourist's Point of View – A qualitative analysis of its nature and meaning. *Tourism and Management Studies*, 7, 62-74.
- Ketter, E., & Avraham, E. (2012). The social revolution of place marketing: The growing power of users in social media campaigns. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(4), 285–294.
- Khan, M. M. (1997). Tourism development and dependency theory: mass tourism vs. ecotourism. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 988–991.
- Kim, W. G., Li, J. J., Han, J. S., & Kim, Y. (2017). The influence of recent hotel amenities and green practices on guests' price premium and revisit intention. *Tourism Economics*, 23(3), 577–593.
- Lee, J.-S., Hsu, L.-T. (Jane), Han, H., & Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 901–914.
- Leung, X. Y., Xue, L., & Bai, B. (2015). Internet marketing research in hospitality and tourism: a review and journal preferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1556–1572.
- Lin, C.-Y., & Ho, Y.-H. (2011). Determinants of Green Practice Adoption for Logistics Companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67–83.
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364–377.
- Marsiglio, S. (2015). Economic growth and environment: tourism as a trigger for green growth. *Tourism Economics*, 21(1), 183–204.
- Martins, A., Cruz, I., Augusto, M., Silva, P. P., Gonçalves, P. G. (2016). *Manual de*

- Gestão Financeira Empresarial* (2<sup>nd</sup> ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127.
- Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46–54.
- Muoio, D. (2016). The 12 most high-tech hotels in the world. Retrieved October 23, 2017, from <http://www.businessinsider.com/the-most-high-tech-hotels-2016-3/#california-aloft-cupertino-1>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1994). *Tourism Strategies And Rural Development*. Paris: OECD.
- Palmer, J., & Birch, J. (2003). Education for sustainability: The contribution and potential of a non-governmental organisation. *Environmental Education Research*, 9(4), 447–460
- Pang, S. F. H., McKercher, B., & Prideaux, B. (2013). Climate Change and Tourism: An Overview. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(1–2), 4–20.
- Pappas, C., & Williams, I. (2011). Grey literature: Its emerging importance. *Journal of Hospital Librarianship*, 11(October), 228–234.
- Pestana CR7 Funchal. (2017). Rooms. Retrieved October 23, 2017, from <https://www.pestanacr7.com/pt/hotel/pestana-cr7-funchal/quartos>
- Poon, A. (1994). The “new tourism” revolution. *Tourism Management*, 15(2), 91–92.
- Post, J. E. (1993). The Greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*, 6(2), 131–148.
- Reis, C. (2017). Desemprego na Madeira: apoios e programas. Retrieved October 21, 2017, from <http://www.e-konomista.pt/artigo/desemprego-na-madeira/>
- Río, P. del, Peñasco, C., & Romero-Jordán, D. (2016). What drives eco-innovators? A critical review of the empirical literature based on econometric methods. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2158–2170.
- Saha, M., & Darnton, G. (2005). Green Companies or GreenCon-panies: Are CompaniesReally Green, or Are They Pretending to Be? *Business and Society Review*, 110(2), 117–157.
- Santos, S., Barbosa, P., Bártolo, T. (2009). Turismo sustentável e a sua importância para o sector em Portugal. *SUSTENTARE*, 5.

- Schubert, F., Kandampully, J., Solnet, D., & Kralj, A. (2010). Exploring consumer perceptions of green restaurants in the US. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 286–300.
- Secretaria Regional da Economia Turismo e Cultura. (2016). *Estratégia para o Turismo da Madeira 2017-2021*. Funchal: SRETC. Retrieved January 4, 2017, from <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/info-uteis/informacao-turistica-regional>
- Silva, L. (2009). *Casas no Campo - Etnografia do Turismo Rural em Portugal*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais
- Turismo de Portugal. (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo de Natureza*. Lisboa: Turismo de Portugal
- Turismo de Portugal. (2016). *Estratégia Turismo 2027 - documento para consulta pública*. Retrieved January 7, 2017, from <http://estrategia.turismodeportugal.pt/lista-documentos>
- United Nations Environment Programme. (2010). *Green Economy - Developing Countries Success Stories*. France: UNEP. Retrieved January 9, 2017, from [http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/rio\\_20/unep\\_developing\\_countries\\_success\\_stories\\_eng.pdf](http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/rio_20/unep_developing_countries_success_stories_eng.pdf)
- United Nations Environment Programme. (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. Retrieved January 9, 2017, from [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER\\_synthesis\\_en.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf)
- Uzun, F. V., & Keles, O. (2012). The Effects of Nature Education Project on the Environmental Awareness and Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2912–2916.
- Wan, Y. K. P., Chan, S. H. J., & Huang, H. L. W. (2017). Environmental awareness, initiatives and performance in the hotel industry of Macau. *Tourism Review*, 72(1), 87–103.
- Warnken, J., Bradley, M., & Guilding, C. (2005). Eco-resorts vs. mainstream accommodation providers: an investigation of the viability of benchmarking environmental performance. *Tourism Management*, 26(3), 367–379.
- Willis, C. (2015). The contribution of cultural ecosystem services to understanding the tourism–nature–wellbeing nexus. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 10, 38–43.



- World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2016). *Travel & Tourism Economic Impact 2016 PORTUGAL*. London: WTTC.
- WTO, (1998). *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. Madrid: World Tourism Organization.
- Xing, K., Ness, D., & Lin, F. (2013). A service innovation model for synergistic community transformation: integrated application of systems theory and product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 43, 93–102.
- Yi, S., Li, X., & Jai, T.-M. (2016). Hotel guests perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1-12.

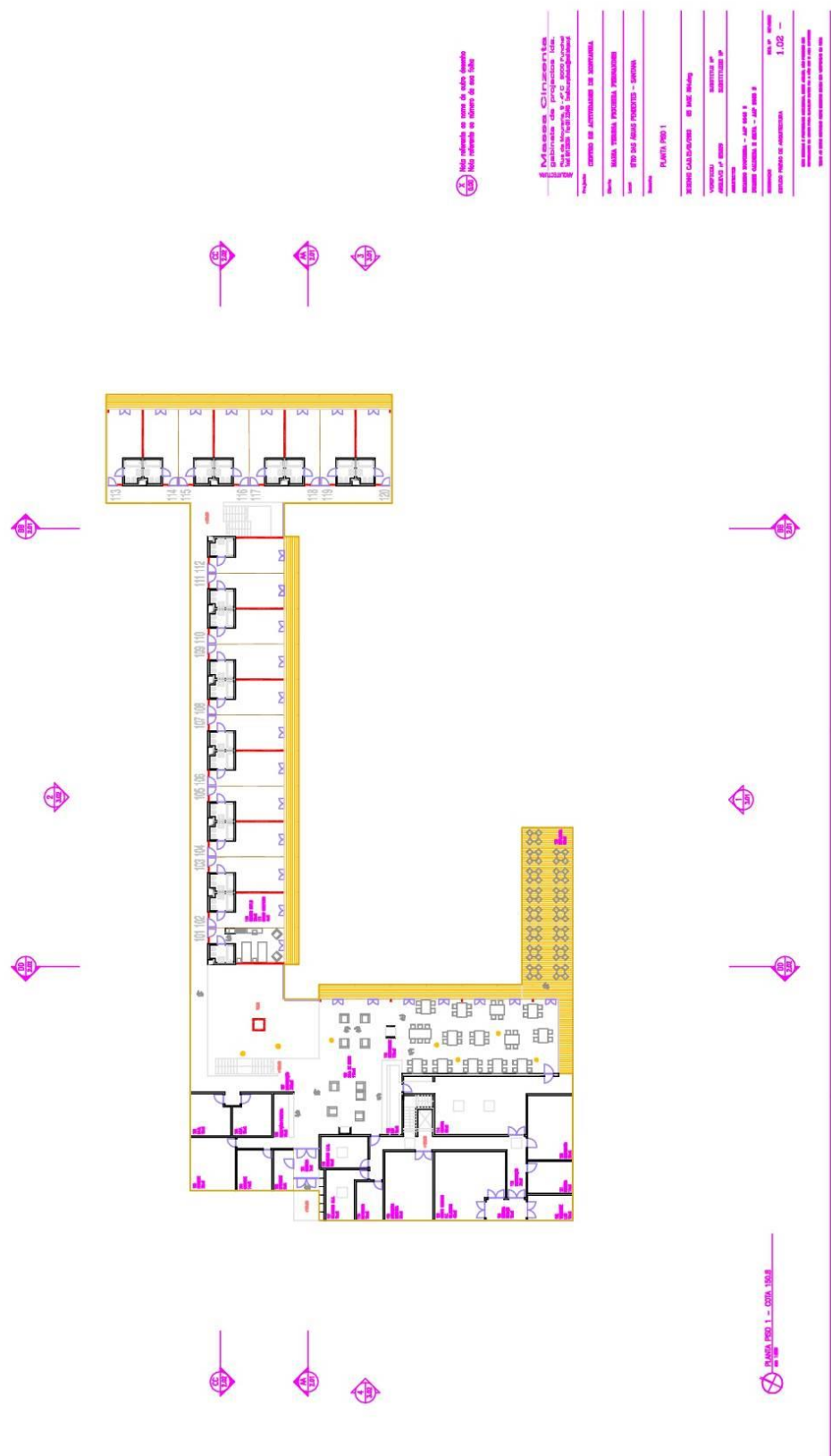
# **ANEXO I**

## **Desenhos do Hotel**









**Figura 12 - Desenho da planta do Piso 1 do Hotel**  
 Fonte: Massa Cinzenta, Lda, pelo Arquitecto Duarte Caldeira



# **ANEXO II**

## **Estimativas Orçamentais de Fornecedores**





# MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda.



Exmo. Senhor

Sofia Bravo Jervis de Atouguia Fernandes

Aveiro

**Orçamento N° 024/2017**

**Assunto:** Estimativa de orçamento.

Exm.<sup>a</sup> Senhora,

Conforme solicitado, e de acordo com o estudo prévio de arquitetura fornecido, passamos a apresentar a nossa melhor proposta para o eventual fornecimento e montagem de um edifício designado por “Unidade Hoteleira” e um edifício designado por “Casa de Apoio”.

Na preparação da estimativa orçamental procurou-se ir ao encontro das especificações pedidas na reunião de trabalho realizada em 12 de setembro de 2017. Os valores apresentados nas tabelas em anexo terão de ser sujeitos a revisão após apresentação dos respetivos projetos de especialidade.

Validade da proposta: 60 dias;

Prazo para a realização dos trabalhos: 12 meses a partir da data de adjudicação;

Garantia: 5 anos;

Transporte e montagem: por nossa conta.

Preços: Sujeitos ao IVA à taxa legal em vigor.

Pagamento: a combinar.

Aguardando vossas prezadas notícias, subscrevemo-nos com elevada estima e consideração.

Atentamente,



Funchal, 10 de outubro de 2017.

MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda.

## **Figura 14 - Orçamento para a construção do edifício (página 1)**

*Fonte: MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda; todos os nomes e contactos foram ocultados por uma questão de confidencialidade*

"UNIDADE HOTEIRA" COM 2 PISO COM UMA ÚTIL BRUTA DE 3.156 m2					
Item	Descrição dos Trabalhos	Unidade	Qt.	Preço Unit.	Valor Total
<b>1</b>	<b>Trabalhos Preparatórios</b>				
1.1	Montagem, manutenção e desmontagem de estaleiro de obra, incluindo mobilização e desmobilização de todos os equipamentos. Fornecimento de água e energia eléctrica para a obra, vedação provisória de toda a área a intervir. Instalações provisórias para direcção de obra, facilitação, sala de reuniões, instalações sanitárias, refeitório e ferramentaria. Trabalhos de limpeza e remoção de entulhos necessários, tudo de acordo com o projecto, caderno de encargos e a legislação em vigor.			Incluído	
1.2	Elaboração de plano de segurança, higiene e saúde, incluindo integral implementação e cumprimento durante o período da realização dos trabalhos, incluindo todos os equipamentos de protecção colectiva e individual necessários para os intervenientes da obra e visitantes autorizados. Tudo de acordo com o projecto e legislação em vigor.			Incluído	
1.3	Implementação integral do plano de prevenção e gestão dos resíduos de construção e demolição da obra, incluindo a recolha, a triagem e o acondicionamento provisório no estaleiro de obra, a remoção, carga e transporte para destino final por empresa licenciada para esta actividade, incluindo os fornecimentos e trabalhos complementares e acessórios necessários, de acordo com a legislação em vigor.			Incluído	
<b>2</b>	<b>Movimento de Terras</b>				
2.1	Execução de escavação para abertura de caboucos para elementos de fundação, incluindo posterior aterro de fundações com terras seleccionadas provenientes da escavação. Compactação e remoção, carga e transporte para vazadouro autorizado das terras sobranes.	m3		Não incluído	
<b>3</b>	<b>Estrutura de Betão</b>				
<b>3.1</b>	<b>Betão simples</b>				
3.1.1	Fornecimento e aplicação de camada de betão de regularização C16/20-20 S2, com 0,05m de espessura sob elementos de fundação, incluindo regularização e compactação da base de assentamento.	m2		Não incluído	
<b>3.2</b>	<b>Betão Armado</b>				
3.2.1	Fornecimento e aplicação de betão da classe de C25/30 XC2(P), incluindo cofragem, betonagem e vibração e posterior descofagem e remoção de moldes e escoramentos. Fornecimento, corte, moldagem e aplicação de armaduras em aço A500NR, tudo de acordo com os elementos de projecto.			Não incluído	
3.2.1.1	Sapatas	m3		Não incluído	
3.2.1.2	Vigas de Fundação	m3		Não incluído	
3.2.1.3	Plintos (Planas)	m3		Não incluído	
<b>3.3</b>	<b>Pavimento Térreo</b>				
3.3.1	Execução de pavimento térreo, constituído por regularização e compactação da base em terreno natural existente. Fornecimento e aplicação de camada de Tout-venant com 0,20m de altura após compactação, filme de polietileno, camada de betão da classe C25/30 com 0,15m de altura, rede malhaol AQ50 e execução de esquadramento, tudo de acordo com o projecto.			Não incluído	
<b>4</b>	<b>Estrutura de Madeira</b>				
4.1	Fornecimento e instalação de estrutura em perfis de madeira, incluindo execução de cortes, peças acessórios de montagem, ligação e fixação, chumbadores, parafusaria, fornecimento e aplicação de sistema de protecção, protecção ao fogo e pintura de acabamento, tudo de acordo com o projecto.			Incluído	
<b>5</b>	<b>Construção de Paredes</b>				
5.1	Fornecimento e aplicação de painéis com estrutura em madeira com núcleo isolante em lâ de rocha na execução de paredes exteriores, incluindo sistema completo de montagem, ligações e fixações, conforme definido em projecto.	m2		Incluído	
5.2	Fornecimento e instalação de paredes divisorias, com estrutura em madeira, formando paredes (dupla face), guarnecidas com placas de gesso cartonado tipo "Pladur" ou equivalente de 13,0mm de espessura (standard N ou hidrófugo WA quando em separação de zonas húmidas), ou madeira, incluindo isolamento com placas rígidas de lâ de rocha sem revestimento com 5cm de espessura e 40kg/m3.			Incluído	
5.3	Fornecimento e aplicação de rufo de remate de paredes exteriores e de portas exteriores, lacados a cor a definir.	m		Incluído	
<b>6</b>	<b>Cobertura</b>				
6.1	Fornecimento e aplicação estrutura de madeira para aplicação de telhado convencional outro a definir.	m2		Incluído	
<b>7</b>	<b>Carpintarias</b>				
7.1	Fornecimento e assentamento de vãos de portas interiores. Fornecimento e assentamento de dobradiças, fechadura, puxadores, entrada de chave e batente de pavimento, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
<b>8</b>	<b>Caixailharia de Madeira</b>				
8.1	Fornecimento e assentamento de vãos de portas exteriores de segurança, incluindo aro e pré-aro, folha de batente, fornecimento e assentamento de dobradiças, fechadura de segurança, puxadores, entrada de chave, oculto e batente de pavimento, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
8.2	Fornecimento e assentamento de caixailharia em madeira tipo Carpilux, com vidro incolor duplo (5+10+5), incluindo fichas, puxadores, fechadura, fechos e vidantes de acordo com as especificações do fabricante, vedações periféricas com silicone e todos os fornecimentos e trabalhos acessórios, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
<b>9</b>	<b>Serralharias</b>				
9.1	Fornecimento e assentamento de guardas metálicas exteriores de varandas, executadas em perfis metálicos, incluindo sistema de tratamento e protecção anticorrosivo, acabamento a tinta de esmalte de cor (a definir), acessórios de montagem, ligação e fixação, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
<b>10</b>	<b>Revestimento de Paredes</b>				
10.1	Fornecimento e execução de impermeabilização da paredes e pavimentos de zonas húmidas, incluindo todos os trabalhos e materiais necessários de acordo com peças desenhadas. (M.C. s. pavimento e paredes até 2,00m de altura nas zonas dos duchos).	m2		Incluído	
10.2	Execução de pintura de paredes interiores em gesso cartonado, com tinta plástica para interiores do tipo "Cin" ou equivalente (zonas secas), incluindo primário da mesma qualidade.	m2		Incluído	
10.3	Execução de pintura de paredes interiores em gesso cartonado com tinta de esmalte aquoso do tipo "Cin" ou equivalente, aplicada sobre revestimento acrílico, incluindo primário da mesma qualidade, nas paredes da Cozinha e Instalações sanitárias.	m2		Incluído	
<b>11</b>	<b>Revestimentos dos tetos</b>				
11.1	Fornecimento e execução de tetos falsos interiores, suspensos em madeira ou com placas em gesso cartonado de 13mm de espessura tipo Pladur WA ou equivalente, incluindo camada de lâ de rocha com 5cm e 40kg/m3 de acordo com os parâmetros do projecto.	m2		Incluído	
11.2	Execução de pintura dos tetos interiores em gesso cartonado, com tinta plástica para interiores do tipo "Cin" ou equivalente (zonas secas), incluindo primário da mesma qualidade.	m2		Incluído	
11.3	Execução de pintura de tetos interiores em gesso cartonado com tinta de esmalte aquoso do tipo "Cin" ou equivalente, aplicada sobre revestimento acrílico, incluindo primário da mesma qualidade, no tecto da Cozinha e Instalações sanitárias.	m2		Incluído	
<b>12</b>	<b>Revestimento de Pavimentos</b>				
12.1	Pavimento exterior (zona seca) - Fornecimento e aplicação de Soalho (definir o tipo)	m2		Incluído	
12.2	Pavimento interior (zona seca) - Fornecimento e aplicação de Soalho (definir o tipo)	m2		Incluído	
12.3	Pavimento Exterior - Definir o tipo	m2		Incluído	
12.4	Fornecimento e assentamento de perfil de transição entre pavimentos, com 0,05m. - necessário?	m		Incluído	
<b>13</b>	<b>Revestimento de Rodapés</b>				
13.1	Fornecimento e assentamento de rodapé em madeira incluindo sistema de fixação e acabamento.	m		Incluído	
<b>14</b>	<b>Equipamento Sanitário</b>				
14.1	Fornecimento e instalação de equipamento sanitários: sanita bidé lavatório e banheira série Pop da Santiana, incluindo ligação à rede de drenagem todos os fornecimentos e trabalhos complementares.			Incluído	
<b>15</b>	<b>Diversos</b>				
15.1	Execução de ensaios de todas as instalações especiais, incluindo os respectivos certificados de instalação emitidos por entidades certificadoras competentes.			Incluído	
15.2	Execução de limpeza de toda a área de construção em condições de imediata ocupação.			Incluído	
<b>16</b>	<b>Rede de Distribuição de Águas Prediais e Sistema Solar</b>				
16.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de distribuição de Água Fria e quente, incluindo tubagens, acessórios, válvulas de secionamento, torneiras de segurança e todos os fornecimentos e trabalhos necessários.			Incluído	
16.2	Apoio de construção civil na execução da rede águas prediais, incluindo todos os trabalhos, materiais e meios necessários.			Incluído	
<b>17</b>	<b>Rede de Drenagem de Águas Residuais</b>				
17.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de drenagem de águas residuais domésticas, incluindo tubagens, acessórios, sifões de guarda, ralos de pavimento, caixas de pavimento, caixas de visita e todos os fornecimentos e trabalhos complementares necessários.			Incluído	
17.2	Apoio de construção civil na execução da rede águas prediais e Sistema Solar, incluindo todos os trabalhos, materiais e meios necessários.			Incluído	
<b>18</b>	<b>Rede de Drenagem de Águas Pluviais</b>				
18.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de drenagem de águas residuais pluviais, incluindo tubagens, acessórios, ralos de pavimento, caixas de visita e todos os fornecimentos e trabalhos complementares necessários.			Incluído	
<b>19</b>	<b>Instalações Elétricas e ITED</b>				
19.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de electricidade e comunicações (ITED), incluindo tubagens, caixas, condutores eléctricos, cablagens, aparelhagem de manobra, quadros eléctricos e todos os fornecimentos e trabalhos complementares necessários. (Considerado um intercomunicador, aparelhagem Etapel Logus base 70, Armaduras e equipamentos de iluminação estilo excluídos, serão fornecidos e instalados pelo cliente).			Incluído	
<b>20</b>	<b>TOTAL ESTIMADO*</b>				2 367 600,00 €

\* Valor calculado com base no preço base médio de uma construção standard da nossa representada Xilopleno.

MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda.

Figura 15 - Orçamento para a construção do edifício (página 2)

Fonte: MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda.

"CASA DE APOIO" COM 1 PISO COM ÁREA ÚTIL DE 150 m2					
Item	Descrição dos Trabalhos	Unidade	Qt.	Preço Unit.	Valor Total
<b>1</b>	<b>Trabalhos Preparatórios</b>				
1.1	Montagem, medição e desmontagem de estaleiro de obra, incluindo mobilização e desmobilização de todos os equipamentos. Fornecimento de água e energia eléctrica para a obra, vedação provisória de toda a área a intervir. Instalações provisórias para direcção de obra, fiscalização, sala de reuniões, instalações sanitárias, refeitório e ferramentaria. Trabalhos de limpeza e remoção de entulhos necessários, tudo de acordo com o projecto, caderno de encargos e a legislação em vigor.			Incluído	
1.2	Elaboração de plano de segurança, higiene e saúde, incluindo integral implementação e cumprimento durante o período da realização dos trabalhos, incluindo todos os equipamentos de protecção colectiva e individual necessários para os intervenientes da obra e visitantes autorizados. Tudo de acordo com o projecto e legislação em vigor.			Incluído	
1.3	Implementação integral do plano de prevenção e gestão dos resíduos de construção e demolição da obra, incluindo a recolha, a triagem e o acondicionamento provisório no estaleiro de obra, a remoção, carga e transporte para destino final por empresa licenciada para esta actividade, incluindo os fornecimentos e trabalhos complementares e acessórios necessários, de acordo com a legislação em vigor.			Incluído	
<b>2</b>	<b>Movimento de Terras</b>				
2.1	Execução de escavação para abertura de caboucos para elementos de fundação, incluindo posterior aterro de fundações com terras seleccionadas provenientes da escavação. Compactação e remoção, carga e transporte para vazadouro autorizado das terras sobranes.	m3		Não incluído	
<b>3</b>	<b>Estrutura de Betão</b>				
3.1	<b>Betão simples</b>				
3.1.1	Fornecimento e aplicação de camada de betão de regularização C16/20-20 S2, com 0.05m de espessura sob elementos de fundação, incluindo regularização e compactação da base de assentamento.	m2		Não incluído	
3.2	<b>Betão Armado</b>				
3.2.1	Fornecimento e aplicação de betão da classe de C25/30 XC2/P1 incluindo cofragem, betonagem e vibração e posterior descofagem e remoção de moldes e escoramentos. Fornecimento, corte, moldagem e aplicação de armaduras em aço A500NR, tudo de acordo com os elementos de projecto.			Não incluído	
3.2.1.1	Sapatas	m3		Não incluído	
3.2.1.2	Vigas de Fundação	m3		Não incluído	
3.2.1.3	Pilotes (Pilares)	m3		Não incluído	
3.3	<b>Pavimento térreo</b>				
3.3.1	Execução de pavimento térreo, constituído por regularização e compactação da base em terreno natural existente. Fornecimento e aplicação de camada de Tout-venant com 0.20m de altura após compactação, filme de polietileno, camada de betão da classe C25/30 com 0.15m de altura, rede malhaes AG20 e execução de esquetelamento, tudo de acordo com o projecto.			Não incluído	
<b>4</b>	<b>Estrutura de Madeira</b>				
4.1	Fornecimento e instalação de estrutura em perfil de madeira, incluindo execução de cortes, peças acessórios de montagem, ligação e fixação, chumbadores, parafusaria, fornecimento e aplicação do sistema de protecção, protecção ao fogo e pintura de acabamento, tudo de acordo com o projecto.			Incluído	
<b>5</b>	<b>Construção de Paredes</b>				
5.1	Fornecimento e aplicação de painéis com estrutura em madeira com núcleo isolante em lâ de rocha na execução de paredes exteriores, incluindo sistema completo da montagem, ligações e fixações, conforme definido em projecto.	m2		Incluído	
5.2	Fornecimento e instalação de paredes divisorias, com estrutura em madeira, formando paredes (dupla face), guarnecidas com placas de gesso cartonado tipo "Pladur" ou equivalente de 13.0mm de espessura (standard N ou hidroclima WA quando em separação de zonas húmidas), ou madeira, incluindo isolamento com placas rígidas de lâ de rocha sem revestimento com 5cm de espessura e 40kg/m3.			Incluído	
5.3	Fornecimento e aplicação de rufos de remate de paredes exteriores e de portas exteriores, lacados a cor a definir.	m2		Incluído	
<b>6</b>	<b>Cobertura</b>				
6.1	Fornecimento e aplicação estrutura de madeira para aplicação de telhado convencional outro a definir.	m2		Incluído	
<b>7</b>	<b>Carpintarias</b>				
7.1	Fornecimento e assentamento de vãos de portas interiores, fornecimento e assentamento de dobradiças, fechadura, puxadores, entrada de chave e batente de pavimento, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
<b>8</b>	<b>Caixilharia de Madeira</b>				
8.1	Fornecimento e assentamento de vãos de portas exteriores de segurança, incluindo aro e pré-aro, folha de batente, fornecimento e assentamento de dobradiças, fechadura de segurança, puxadores, entrada de chave, oculto e batente de pavimento, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
8.2	Fornecimento e assentamento de caixilharia em madeira tipo Carplex, com vidro incolor duplo (5+10+5), incluindo fichas, puxadores, fechadura, fechos e vedantes de acordo com as especificações do fabricante, vedações perifericas com silicone e todos os fornecimentos e trabalhos acessórios, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
<b>9</b>	<b>Serralharias</b>				
9.1	Fornecimento e assentamento de guardas metálicas exteriores de varandas, executadas em perfis metálicos, incluindo sistema de tratamento e protecção anticorrosivo, acabamento a tinta de esmalte de cor (a definir), acessórios de montagem, ligação e fixação, tudo de acordo com o definido em projecto.			Incluído	
<b>10</b>	<b>Revestimento de Paredes</b>				
10.1	Fornecimento execução de impermeabilização das paredes e pavimentos de zonas húmidas, incluindo todos os trabalhos e materiais necessários de acordo com peças desenhadas. (W.C. s, pavimento e paredes até 2.00m de altura nas zonas dos duchos).	m2		Incluído	
10.2	Execução de pintura de paredes interiores em gesso cartonado, com tinta plástica para interiores do tipo "Cin" ou equivalente (zonas secas), incluindo primário da mesma qualidade.	m2		Incluído	
10.3	Execução de pintura de paredes interiores em gesso cartonado com tinta de esmalte aqoso do tipo "Cin" ou equivalente, aplicada sobre barramento acrílico, incluindo primário da mesma qualidade, nas paredes da Cozinha e Instalações sanitárias.	m2		Incluído	
<b>11</b>	<b>Revestimentos dos tetos</b>				
11.1	Fornecimento e execução de tetos falsos interiores, suspensos em madeira ou com placas em gesso cartonado de 13mm de espessura tipo Pladur WA ou equivalente, incluindo camada de lâ de rocha com 5cm e 40kg/m3 de acordo com os pormenores do projecto.	m2		Incluído	
11.2	Execução de pintura dos tetos interiores em gesso cartonado, com tinta plástica para interiores do tipo "Cin" ou equivalente (zonas secas) incluindo primário da mesma qualidade.	m2		Incluído	
11.3	Execução de pintura de tetos interiores em gesso cartonado com tinta de esmalte aqoso do tipo "Cin" ou equivalente, aplicada sobre barramento acrílico, incluindo primário da mesma qualidade, no tecto da Cozinha e Instalações sanitárias.	m2		Incluído	
<b>12</b>	<b>Revestimento de Pavimentos</b>				
12.1	Pavimento interior (zona seca) - Fornecimento e aplicação de Soalho (pêfrio o tipo)	m2		Incluído	
12.2	Pavimento interior (zona seca) - Fornecimento e aplicação de Soalho (pêfrio o tipo)	m2		Incluído	
12.3	Pavimento Exterior - Definir o tipo	m2		Incluído	
12.4	Fornecimento e assentamento de perfil de transição entre pavimentos, com 0.80m - necessário?	m		Incluído	
<b>13</b>	<b>Revestimento de Rodapés</b>				
13.1	Fornecimento e assentamento de rodapé em madeira incluindo sistema de fixação e acabamento.	m		Incluído	
<b>14</b>	<b>Equipamento Sanitário</b>				
14.1	Fornecimento e instalação de equipamento sanitário: sanita bidé lavatório e banheira série Pop da Sanitana, incluindo ligação à rede de drenagem e todos os fornecimentos e trabalhos complementares.			Incluído	
<b>15</b>	<b>Diversos</b>				
15.1	Execução de ensaios de todas as instalações especiais, incluindo os respectivos certificados de instalação emitidos por entidades certificadoras competentes.			Incluído	
15.2	Execução de limpeza de toda a área de construção em condições de imediata ocupação.			Incluído	
<b>16</b>	<b>Rede de Distribuição de Águas Prediais e Sistema Solar</b>				
16.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de distribuição de água fria e quente, incluindo tubagens, acessórios, válvulas de sectionamento, torneiras de segurança e todos os fornecimentos e trabalhos necessários.			Incluído	
16.2	Apoio de construção civil na execução da rede águas prediais, incluindo todos os trabalhos, materiais e meios necessários.			Incluído	
<b>17</b>	<b>Rede de Drenagem de Águas Residuais</b>				
17.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de drenagem de águas residuais domésticas, incluindo tubagens, acessórios, sifões de garrifa, raios de pavimento, caixas de pavimento, caixas de visita e todos os fornecimentos e trabalhos complementares necessários.			Incluído	
17.2	Apoio de construção civil na execução da rede águas prediais e Sistema Solar, incluindo todos os trabalhos, materiais e meios necessários.			Incluído	
<b>18</b>	<b>Rede de Drenagem de Águas Pluviais</b>				
18.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de drenagem de águas residuais pluviais, incluindo tubagens, acessórios, raios de pavimento, caixas de visita e todos os fornecimentos e trabalhos complementares necessários.			Incluído	
<b>19</b>	<b>Instalações Eléctricas e ITED</b>				
19.1	Fornecimento e instalação de redes interiores de electricidade e comunicações (ITED), incluindo tubagens, caixas, condutores eléctricos, cablagens, aparelhagem de madeira, quadros eléctricos e todos os fornecimentos e trabalhos complementares necessários. (Considerado um intercomunicador, aparelhagem Eltaget Logica base 70, Armaduras e equipamentos de iluminação estão excluídos, sendo fornecidos e instalados pelo cliente).			Incluído	
<b>20</b>	<b>TOTAL ESTIMADO*</b>				112 500,00 €

\* Valor calculado com base no preço base médio de uma construção standard da nossa representada Xlogiano.

MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda.

**Figura 16 - Orçamento para a construção do edifício (página 3)**  
Fonte: MOMIX – Mobiliário e Equipamentos, Lda.

## Critério de Escolha



Exmo.(s) Sr. (s)

**ESTIMATIVA ORÇAMENTO**  
Data: 06-11-2017

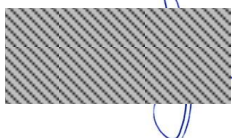
Exmos. Senhores,

Em conformidade com o solicitado por Vª Exas., vimos por este meio apresentar estimativa orçamental para trabalhos a desenvolver num terreno no Caminho das Queimadas -Santana.

Artigo	Descrição dos trabalhos	Und.	Quant.	Preço
1	Desmatação de terreno com vegetação mista c/ altura média de 20 metros	m2	11000,00	12.300,00 €
2	Escavação na área a edificar com escavação de aproximadamente 3700m3 de terra (movimentação no próprio terreno)	m2	1800,00	18.500,00 €
3	Área a introduzir relvado	m2	3560,00	22.320,00 €
4	Área a ajardinar,plantação c/ aproximadamente 200 plantas, espécies endêmicas (laurissilva)	m2	4600,00	2.600,00 €
5	Vedação do terreno	m	480,00	8.640,00 €
6	Construção de base para construção de Edifício c/ aproximadamente 700 m3 betão armado (p/ 1800m2)	m2	1800,00	245.000,00 €
7	Construção de um arruamento em trief,incluindo fundos de caixa ,numa área de 960m2.	m2	960,00	33.600,00 €
TOTAL				342.960,00 €

Obs: Ao valor apresentado acresce o IVA à taxa legal em vigor.

Com os melhores cumprimentos,

 LDA

**Figura 17 - Estimativa orçamental da construção civil**

Fonte: Critério de Escolha; todos os nomes e contactos foram ocultados por uma questão de confidencialidade





<b>PROPOSTA N.º:</b>	20171207/LF - A00
<b>DESIGNAÇÃO:</b>	Fornecimento e montagem
<b>DATA:</b>	7 de novembro de 2017

POS.	IMAGEM*	DESIGNAÇÃO	QT.	UN.	VALORES		
					UNITÁRIOS	PARCIAIS	TOTAIS
		<b>Complementos</b>					
		Torneira de esquadria	35	un	2,77 €	96,95 €	
		Flexíveis	32	un	3,95 €	126,40 €	
		Válvula de retenção (lavatórios x2)	10	un	3,52 €	35,20 €	
		<b>TOTAL GLOBAL:</b>					<b>149.498,48 €</b>

\*Imagens meramente indicativas.

#### CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:

40% com a adjudicação;  
40% com a entrega do equipamento;  
restante a 30 dias da data da entrega;  
ou outras que eventualmente V.Exas. nos queiram propor.

**PRAZO DE ENTREGA:** 45 a 60 dias após a adjudicação.

**NOTA:** Estes preços serão acrescidos de IVA à taxa legal em vigor.

**Adjudicado por:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Figura 18 - Estimativa orçamental dos equipamentos de cozinha e lavandaria

Fonte: FnHotelaria; dado que a proposta orçamental é composta por 28 páginas, optou-se por colocar apenas a última página com a estimativa total.

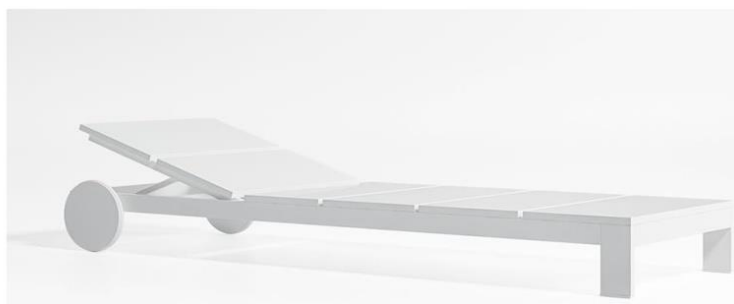
## Linha da Vizinha



N/ref: 2613.2mo17

pos.	descrição	qt	p. unitário	preço total
13.7	Colchoneta para espreguiçadeira	15	107,28 €	1 609,20 €

Modelo: colchoneta Na Xemera, tecido nautico



Total da proposta sem IVA 282 005,57 €

### Figura 19 - Estimativa orçamental para o mobiliário

Fonte: Linha da Vizinha; dado que a proposta orçamental é composta por 35 páginas, optou-se por colocar apenas a última página com a estimativa total.

## PREÇOS E CONDIÇÕES

## 1.1. Preços

Sistema OFF-LINE

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO UNIT.	PREÇO TOTAL
<b>Hardware</b>			
Fechaduras de Hotel	40	89,00 €	3 560,00 €
Economizador de Energia	40	38,00 €	1 520,00 €
Programador de Cartões - Hotel	2	235,00 €	470,00 €
Cartão MF Hotel	150	1,50 €	225,00 €
<b>Sub-Total</b>			5 775,00 €
<b>Software</b>			
LogicHotel	1	100,00 €	100,00 €
Formação inicial via remota	1	75,00 €	75,00 €
<b>Sub-Total</b>			175,00 €
<b>TOTAL</b>			5 950,00 €

NOTA: Aos valores apresentados acresce o IVA à taxa legal em vigor.

**Figura 20 - Estimativa orçamental para o sistema de fechaduras dos quartos**

Fonte: LogicPulse





Americo Alves - Comercio Internacional, SA.  
Estrada Nacional Nr. 8, Nr. 82  
2500-294Caldas da Rainha

<b>Orçamento</b>	<b>*14159</b>	Serie 1131
ORIGINAL	Página 9 / 9	

Contribuinte fiscal: [REDACTED]

Data	Cliente	Vencimento	Vendedor	Expedição	Condições	Telefone	Des.f.
19/10/2017	15582	19/10/2017	SANDRA		CONTRA ENTREGA		

Local de carga: [REDACTED]	Local de descarga: [REDACTED]
Data e hora de carga: 19/10/2017 12:09	Data da descarga: [REDACTED] e colocação à disposição do cliente: 19/10/2017 12:09

Código	Código Forn	Descrição	Quant.	Val.Unit.	D%	Iva	Total
				<b>Transporte</b>			<b>9,994.47</b>
[REDACTED]	[REDACTED]	FACA COZINHA	4.0	3.434	23%		13.736
[REDACTED]	[REDACTED]	FACA COZINHA CABO BRANCO	4.0	4.964	23%		19.856
[REDACTED]	[REDACTED]	COLHER GELADO	5.0	8.010	23%		40.050
[REDACTED]	[REDACTED]	AIALA COPO	144.0	0.424	23%		61.056
[REDACTED]	[REDACTED]	IMPERIAL CALICE	204.0	0.544	23%		110.976
[REDACTED]	[REDACTED]	IMPERIAL CALICE	204.0	0.512	23%		104.448
[REDACTED]	[REDACTED]	AIALA COPO	180.0	0.352	23%		63.360
[REDACTED]	[REDACTED]	IMPERIAL FLUTE	180.0	0.544	23%		97.920
[REDACTED]	[REDACTED]	ENOTECA COPO MARTINI	60.0	1.296	23%		77.774
[REDACTED]	[REDACTED]	ISLANDE	216.0	0.632	23%		136.512
[REDACTED]	[REDACTED]	CAPRI COPO COCKTAIL	60.0	0.760	23%		45.600
[REDACTED]	[REDACTED]	SAVOIE 5	30.0	0.744	23%		22.320
[REDACTED]	[REDACTED]	VITICOLE PORTO	60.0	1.192	23%		71.520
[REDACTED]	[REDACTED]	SALTO COPO	180.0	1.008	23%		181.440
[REDACTED]	[REDACTED]	CANECA IRISH COFFEE	12.0	0.984	23%		11.808
[REDACTED]	[REDACTED]	SHAKER INOX	8.0	7.560	23%		60.480
[REDACTED]	[REDACTED]	AIALA COPO	30.0	0.296	23%		8.880
[REDACTED]	[REDACTED]	PALMIER TAÇA GELADO BAIXA	80.0	2.176	23%		174.080
[REDACTED]	[REDACTED]	CINZEIRO DE AGUA	30.0	2.160	23%		64.800
[REDACTED]	[REDACTED]	ELEGANCE GARRAFA 1LT S/TAMPA	80.0	1.304	23%		104.320
[REDACTED]	[REDACTED]	VIN 0.50 L - GARRAFA MESA	30.0	0.944	23%		28.320
[REDACTED]	[REDACTED]	JARRO POLICARBONATO C/ TAMPA	10.0	7.470	23%		74.700

Taxas	Incidência	Iva	O CLIENTE	Total ilíquido s/iva	11,568.43
Isentos			<b>Este documento não serve de fatura</b>	Descontos s/iva	
Reduzida				Líquido s/iva	11,568.43
Normal	11,568.43	2,660.74		Iva	2,660.74
Intermédia				<b>A pagar</b>	<b>14,229.17</b>

OBS:

PbZQ-Processado por programa certificado nº 613/AT

NIB: B.POPULAR F

Cont.fiscal 506144860 Capital social 1000000.00 Matrícula Cons.Reg.Com.C.Rainha 3353

**IMPORTANTE** SÓ SE ACEITAM RECLAMAÇÕES NO PRAZO DE 8 DIAS QUANDO DEVIDAMENTE JUSTIFICADAS

**Figura 21 - Estimativa orçamento para os materiais de cozinha e bar**

Fonte: InterHotel; dado que a proposta orçamental é composta por 9 páginas, optou-se por colocar apenas a última página com a estimativa total; todos os nomes, contactos e referências dos produtos estão ocultados por uma questão de confidencialidade

## Uniformes, Cofres e Chaleiras

**Tabela 29 - Estimativa orçamental para os uniformes para os funcionários do hotel e os cofres e as chaleiras para os quartos**

Item	Qnt.	Preço Unitário	Preço Total	Fornecedor
<b>Jaleca</b>	48	27,90 €	1.339,20 €	Concept Fardas
<b>Calça H</b>	78	24,90 €	1.942,20 €	
<b>Calça M</b>	40	27,90 €	1.116,00 €	
<b>Camisa manga curta H</b>	47	22,50 €	1.057,50 €	
<b>Chapéus cozinheiro</b>	6	5,20 €	31,20 €	
<b>Camisa manga curta M</b>	34	22,50 €	765,00 €	
<b>Chapéus cozinha</b>	25	5,90 €	147,50 €	
<b>Polo</b>	90	15,30 €	1.377,00 €	
<b>T-shirt</b>	45	5,70 €	256,50 €	
<b>Uniforme limpeza</b>	25	29,90 €	747,50 €	
<b>Colete</b>	2	31,30 €	62,60 €	
<b>Bermuda</b>	6	25,50 €	153,00 €	
<b>Calção</b>	8	25,50 €	204,00 €	
<b>Saia / calção</b>	8	28,00 €	224,00 €	
<b>Gravata</b>	2	22,90 €	45,80 €	
<b>Boné</b>	32	3,90 €	124,80 €	
<b>Total</b>			<b>9.593,80 €</b>	
<b>Cofres</b>	40	122,99 €	4.919,60 €	CuboHotel
<b>Chaleiras</b>	40	12,99 €	519,60 €	Worten
<b>Total</b>			<b>5.439,20 €</b>	

Fonte: ConceptFardas, CuboHotel e Worten; os preços para este orçamento foram retirados do website das empresas

## BTT Madeira

De: [REDACTED]  
Assunto: FOCUS E BIKE JAM2  
Data: 20 de outubro de 2017, 15:46  
Para: [REDACTED]  
Cc: [REDACTED]

AT

Bom dia

Conforme solicitado envio cotação para a venda de 30 bicicletas Focus eléctricas modelo de [REDACTED]

FOCUS JAM2 PLUS LTD 2018

PVP: 4499€

Para o fornecimento de 30 unidades conseguimos fazer 3.750€ cada unidade com IVA inc.

Em baixo segue o link com todos os detalhes do modelo apresentado:

[https://\[REDACTED\].nl](https://[REDACTED].nl)

Conforme falamos dispomos que um modelo igual na loja que esta disponível para testes.

Desde já agradecemos a vossa consulta

Cumprimentos


[REDACTED]



**Figura 22 - Estimativa orçamental para as bicicletas eléctricas**

*Fonte: BTT Madeira; todos os nomes e contactos estão ocultos por uma questão de confidencialidade*

# Autocrescente




**AUTOCRESCENTE**  
COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, LDA

STAND

**FACTURA PROFORMA N° 2/ 86**

**ORIGINAL**

\* Este documento não serve de factura \*



**PME líder**

DATA	N° CLIENTE	VENDEDOR	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	V / CONTRIBUINTE
17-03-2017	1126	REIS		151338434

DESIGNAÇÃO	IVA	DESC.	VALOR
VALOR PARA POSSIVEL FORNECIMENTO DE DUAS VIATURAS NOVAS COM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS MARCA: VOLKSWAGEN MODELO: TRANSPORTER (KOMBI TDi) CILINDRADA: 2000cc LOTAÇÃO: 9 (NOVE) CATEGORIA/TIPO: LIGEIRO DE PASSAGEIROS POTENCIA: 150 CV	22%		98.125,00

\*\* Os artigos facturados foram colocados à disposição do adquirente nesta data \*\*

\*\* Os serviços facturados foram realizados nesta data \*\*

IVA / INCIDÊNCIA	TAXA	VALOR DO IVA
98.125,00	22%	21.587,50
98.125,00		21.587,50

VALORES TOTAIS	
<b>Total ilíquido:</b>	98.125,00
<b>Total desconto:</b>	0,00
<b>Total do documento:</b>	119.712,50

AUTO CRESCENTE COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS LDA - Estr. Regional 104 N° 82 - 9350-146 R° BRAVA Tel.: 291951490 // 291951539 Fax: 291951499  
 Contribuinte: 511175418 Matric na Cons. Reg. Com. da Ribeira Brava, n.º 00272 / 01.02.2001 autocrescente@sapo.pt Capital Social: 100.000 Euros

**Figura 23 - Orçamento para duas viaturas Volkswagen Transporter**

Fonte: Autocrescente; todos os nomes e contactos estão ocultos por uma questão de confidencialidade



FACTURA PROFORMA Nº 2/ 87

ORIGINAL

\* Este documento não serve de factura \*



DATA	Nº CLIENTE	VENDEDOR	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	V / CONTRIBUINTE
17-03-2017	1126	REIS		151338434

DESIGNAÇÃO	IVA	DESC.	VALOR
VALOR PARA POSSIVEL FORNECIMENTO DE TRES VIATURA NOVAS COM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS: MARCA: PEUGEOT MODELO: 208 STYLE BlueHDi CILINDRADA: 1560cc POTENCIA: 100CV CATEGORIA/TIPO: LIGEIRO DE PASSAGEIROS LOTAÇÃO: 5 (CINCO)	22%		51.427,38

\*\* Os artigos facturados foram colocados à disposição do adquirente nesta data \*\*

\*\* Os serviços facturados foram realizados nesta data \*\*

bg3e-Processado por Programa Certificado n.º 380/AT

IVA / INCIDÊNCIA	TAXA	VALOR DO IVA
51.427,38	22%	11.314,02
51.427,38		11.314,02

VALORES TOTAIS	
Total ilíquido:	51.427,38
Total desconto:	0,00
Total do documento:	62.741,40

AUTO CRESCENTE COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS LDA - Estr. Regional 104 Nº 82 - 9350-146 Rª BRAVA Tel.: 291951490 // 291951539 Fax: 291951499  
 Contribuinte: 511175418 Matric. na Cons. Reg. Com. da Ribeira Brava, n.º 00272 / 01.02.2001 autocrescente@sapo.pt Capital Social: 100.000 Euros

**Figura 24 - Orçamento para duas viaturas Peugeot 208**

Fonte: Autocrescente; todos os nomes e contactos estão ocultos por uma questão de confidencialidade

**PCDiga, Lda.**

Contribuinte N.º: 507082907 Cons. Reg. Com. Leiria  
Capital Social 150.000,00 EUR Matrícula N.º 507082907

**Loja Leiria:**

R. António do Espírito Santo, nº94, LJA 2415-408 Leiria  
Tlf.: 244826712 / e-Mail: comercial.leiria@pcdiga.com

**Loja Lisboa:**

Rua Pedro e Inês, Nº 11 | 1990-074 Lisboa  
Tlf.: 218941157 / e-Mail: comercial.lisboa@pcdiga.com

**Loja Benfica:**

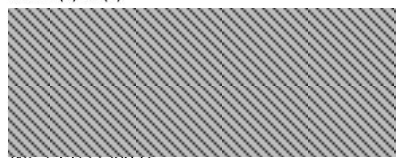
R. João de Feitas Branco, Nº 348 | 1500-774 Lisboa  
Tlf.: 211450320 / e-Mail: comercial.benfica@pcdiga.com

**Loja Porto:**

Av. Fernão de Magalhães, Nº 2949 | 4350-174 Porto  
Tlf.: 221450225 / e-Mail: comercial.porto@pcdiga.com

**Proposta****23 418/1717004259**

Exmo.(s) Sr.(s)

**Original**

Pág.1/1

Contacto:

**Vossa Referência:**

Chave AT	Modo Pagamento	Cond. Pagamento	Nº Cliente	Data	Vencimento	Moeda	Desc.	
		Pronto pagamento	C181323	31/10/2017	30/11/2017	EUR	0,00	
Artigo	Descrição			Quant.	Líquido	Desc.	IVA	Total Líquido
P009067	Televisão Plana LG 32LJ610V SmartTV 32" FHD (32LJ610V)			40	233,00	0,00	23	9 320,00
P009046	Televisão Plana LG 65UJ651V SmartTV 65" 4K UHD (65UJ651V)			1	1 090,00	0,00	23	1 090,00
P002643	Projector LG Minibeam LED PH550G			1	390,16	0,00	23	390,16
P008315	Portátil Asus 15.6" A541UJ-77B92PB1 (A541UJ-77B92PB1)			2	617,07	0,00	23	1 234,14

Mercadoria/Serviços	12034.30
Descontos Comerciais	0.00
Portes	0.00
IVA	2767.89
Acerto	0,00

**Total (EUR) 14 802,19**

Para consultar as nossas condições de garantia visite [www.pcdiga.com](http://www.pcdiga.com)

Os artigos constantes deste documento permanecem propriedade da PCDIGA, LDA até boa liquidação, tendo sido colocados à disposição do adquirente na data do documento (Artigo 36 n.º5 do f) do CIVA.

Esta proposta tem uma validade de 8 dias a contar da data de emissão, salvo a exceção de acordo prévio.

Este documento não serve de fatura 23 418/1 717 004 259

Processado por computador por SAP / Proposta 23 418/1717004259 / SAP Business One /

**Figura 25 - Estimativa orçamental para equipamentos tecnológicos**

Fonte: PCDiga; todos os nomes e contactos estão ocultos por uma questão de confidencialidade



# **ANEXO III**

## **Simulação do Banco**





## Simulação do Produto

Estimado(a) Cliente,

Agradecemos o seu contacto. Considerando a informação apresentada e a actual situação de mercado, propomos-lhe as seguintes condições de crédito:

## Dados da Simulação

Família de Produto	308 - RECURSOS ALHEIOS
Produto	030 - MLP QUALIFIC OFERTA-FUNDOS TDP
Finalidade do Crédito	001152 - LC QUALIFICACAO OFERTA
Montante do Empréstimo	1 000.000,00
Moeda	EUR
Prazo	120 - MESES
Taxa Nominal	3,5000000
T.A.E.	4,1125838

**Figura 26 - Simulação de financiamento da Caixa Geral de Depósitos**  
*Fonte: Caixa Geral de Depósitos*



# APÊNDICE I

## Análise dos comentários do Booking.com



## Quinta do Furão

Tabela 30 - Características mencionadas nos comentários do *Booking.com* relativos à Quinta do Furão

	Característica	Nº de menções	%
<b>Comentários positivos</b>	Refeições	45	64%
	Paisagem	30	43%
	Localização	29	41%
	<i>Staff</i> simpático e prestável	23	33%
	Conforto	22	31%
	Atmosfera calma, tranquila, relaxante	14	20%
	Propriedade bonita e cuidada	8	11%
	Ponto de partida para caminhadas	7	10%
	Produtos regionais/locais/da horta	6	9%
	Atividades gratuitas	4	6%
	Produtos frescos e saudáveis	3	4%
	Instalações (spa, piscina, etc)	3	4%
	Personalização de pedidos (refeições)	2	3%
	Limpeza	2	3%
	Bar	1	1%
	Disponibilidade de atividades para reservar	1	1%
	Preocupação ambiental	1	1%
	Bebida de boas vindas	1	1%
	Canto de leitura	1	1%
	Estacionamento	1	1%
	Serviço de <i>rent-a-car</i>	1	1%
	Boa seleção de vinhos	1	1%
	<i>Villa com kitchenette</i>	1	1%
	<i>Check-out</i> tardio gratuito	1	1%
<b>Comentários negativos</b>	Pouca iluminação nos quartos	6	9%
	Quartos com pouca luz	6	9%
	Preço elevado	5	7%
	Hotel focado em grupos	5	7%
	Camas desconfortáveis	4	6%
	Barulho	4	6%
	Desilusão – descrição e fotografias não correspondem à realidade	3	4%
	Localização obrigada a ter carro para deslocação a outros locais	3	4%
	Mobiliário precisa de renovação	3	4%
	A/C e aquecimento	2	3%
	Refeições	2	3%
	Poucas tomadas	2	3%
	Banheira baixa	1	1%
	Sauna	1	1%
	Tempo de espera no restaurante	1	1%
	Pintura do edifício	1	1%
	Pequeno almoço	1	1%

	Villa longe do edifício principal	1	1%
	Diferença de preços entre o bar e restaurante	1	1%
	Poucas almofadas	1	1%

Fonte: Booking.com

**Tabela 31 - Comentários recolhidos a partir do Booking.com relativos à Quinta do Furão**

	Comentário	Autor	Data
<b>Comentários positivos</b>	“Provavelmente a visão mais espetacular de toda a ilha”	Thomas, Alemanha	11 de junho de 2017
	“Praticamente tudo foi perfeito desde a hospitalidade à manutenção dos quartos à qualidade do pequeno-almoço. O restaurante é espetacular – comida muito saborosa e um serviço excelente. A paisagem da propriedade é impressionante”	Tomasz, Bélgica	7 janeiro 2017
<b>Comentários negativos</b>	“Este hotel deu a sensação de que estávamos num charter devido à TUI, às pessoas e aos programas, etc. Algumas pessoas podem gostar, mas não era o que queríamos”	Kenneth_Illman, Suécia	13 agosto de 2016
	“Éramos os únicos ingleses no hotel, todos os outros hóspedes eram alemães”	Paul, Reino Unido	23 fevereiro de 2017
	“Hotel claramente focado em grupos; os hóspedes individuais depararam-se com um <i>staff</i> desatento”	Anónimo, Alemanha	28 dezembro de 2016

Fonte: Booking.com

## Quinta da Serra

Tabela 32 - Características mencionadas nos comentários do Booking.com relativos à Quinta da Serra

	Característica	Nº de menções	%
<b>Comentários positivos</b>	Hotel e sua envolvente	40	57%
	Pequeno almoço diversificado	35	50%
	Instalações (spa, piscina, etc)	25	36%
	<i>Staff</i> simpático e prestável	17	24%
	Atmosfera tranquila e relaxante	17	24%
	Refeições	16	23%
	Conforto do hotel	14	20%
	Agricultura Biológica	8	11%
	Produtos locais/frescos/da horta	5	7%
	Limpeza	5	7%
	Paisagem	3	4%
	Boa localização	3	4%
	Ponto de partida para caminhadas	3	4%
	Personalização da estadia	3	4%
	Visita guiada ao jardim e horta	3	4%
	Autocarro para o Funchal	1	1%
	Toalhas dobradas em forma de animal	1	1%
	Opções vegetarianas no menu	1	1%
	Serviço de <i>transfer</i> gratuito para o Funchal	1	1%
<b>Comentários negativos</b>	Isolamento	15	21%
	Restaurante caro	12	17%
	Acessos difíceis	9	13%
	<i>Staff</i> no restaurante pouco atento	6	9%
	Qualidade mediana do restaurante	5	7%
	Inexistência de chaleira no quarto	3	4%
	“Extras” com preços elevados	3	4%
	Mau serviço	3	4%
	Pouca comida no restaurante	3	4%
	Falta de <i>staff</i>	3	4%
	Falta de respostas a questões dos clientes	3	4%
	Quartos mal insonorizados	2	3%
	Cama desconfortável	2	3%
	Tempo de espera no restaurante	2	3%
	Poucas atividades propostas	1	1%
	Não é muito confortável para famílias	1	1%
	Armários do quarto pouco espaçosos	1	1%
	Salão de jogos fraco	1	1%
	<i>Amenities</i> dos quartos não foram renovados	1	1%

Fonte: Booking.com



**Tabela 33 - Comentários recolhidos a partir do Booking.com relativos à Quinta da Serra**

	<b>Comentário</b>	<b>Autor</b>	<b>Data</b>
<b>Comentários positivos</b>	“Piscina, <i>Jacuzzi</i> e Sauna (muito agradáveis após um dia de caminhadas)”	Caroline, França	11 de setembro de 2017
	“Fiquei surpreso ao encontrar um bolo de chocolate de aniversário delicioso no meu quarto uma das noites quando regressávamos do Funchal”	Robert, Portugal	8 setembro 2017
	“Um dos melhores pequenos-almoços de hotel que alguma vez tomei! Caseiro, frutas frescas e <i>smoothies</i> ”	Kristina, Finlândia	20 abril de 2017
	Fizemos a visita espetacular (e gratuita) ao jardim com o gestor Marco. A não perder para todos os interessados em jardinagem e ecologia”	Peter, Reino Unido	11 março de 2017
<b>Comentários negativos</b>	“Embora tenha uma localização magnífica, o hotel fica longe de tudo (sem carro); há falta de propostas para visitas ou passeios (...). Pouca antecipação das necessidades dos clientes ao nível do turismo”	Christine, Suíça	20 abril de 2017
	“(…) o serviço era muito mau e amador”	Kristina, Finlândia	20 abril de 2017
	“O bar não tinha pessoal então tínhamos de telefonar à receção e eventualmente eles mandavam alguém ao restaurante para servir-nos”	Roger, Reino Unido	18 abril de 2016
	“As estradas para ir de Câmara de Lobos até ao hotel são horríveis. Deste modo, apenas se pode jantar no restaurante do hotel, que sendo muito bom acaba por ser caro”	Miguel, Portugal	2 agosto de 2017
	“A viagem até ao hotel é um desafio com estradas muito estreitas e a pique, divertido para bons condutores”	Peter, Reino Unido	11 março de 2017
	“Para sair tem de se andar cerca de 20 minutos de carros até encontrar algum restaurante”	Troja1240, Suíça	27 abril de 2017
	“Hotel muito isolado em altitude e de difícil acesso. Devido a isso, sentimo-nos cativos do restaurante do hotel onde jantamos duas noites por uma satisfação média no final”	Genecol, França	29 setembro de 2017

Fonte: Booking.com

## Estalagem da Ponta do Sol

**Tabela 34 - Características mencionadas nos comentários do Booking.com relativos à Estalagem da Ponta do Sol**

	Característica	Nº de menções	%
<b>Comentários positivos</b>	Localização	35	50%
	Paisagem	35	50%
	<i>Staff</i> simpático e prestável	31	44%
	Instalações (spa, piscina, etc)	25	36%
	Pequeno almoço	25	36%
	Conforto do hotel	17	24%
	Atmosfera tranquila e relaxante	16	23%
	Refeições	14	20%
	Design	11	16%
	Limpeza	4	6%
	Bar	4	6%
	<i>Transfer</i> gratuito para vários locais	4	6%
	Ponto de partida para caminhadas	3	4%
	Concertos	2	3%
	Restaurante com qualidade	1	1%
	Bilhar gratuito	1	1%
	<i>Wi-fi</i> rápido	1	1%
	Boa acessibilidade	1	1%
	Organização de atividades e passeios	1	1%
<b>Comentários negativos</b>	Equipamentos gastos	15	21%
	Pouco estacionamento	9	13%
	Barulho	6	9%
	Pequeno-almoço pobre	3	4%
	Hotel mal sinalizado	3	4%
	Colchão desconfortável	3	4%
	Preço elevado para a qualidade do serviço	3	4%
	Preços do restaurante elevados	2	3%
	Pouca sombra na zona da piscina	2	3%
	Menu fixo, com pouca escolha e sem pratos do dia	2	3%
	Queixas que não foram atendidas	2	3%
	Animais dentro do hotel (lagartixas e baratas)	2	3%
	Os funcionários não falavam francês	2	3%
	Sauna não estava a funcionar	1	1%
	Poucos restaurantes na área	1	1%
	Local ventoso	1	1%
	Não é muito confortável para famílias	1	1%
	SPA pequeno	1	1%
	Demora a levar as malas aos quartos	1	1%
	Poucos canais de televisão em francês	1	1%
	Ginásio pequeno	1	1%
	As camas não têm rede mosquiteira	1	1%

	Frigorífico do quarto pouco refrigerado	1	1%
	Não há cama extra	1	1%

Fonte: Booking.com

## Jardim Atlântico

**Tabela 35 - Características mencionadas nos comentários do Booking.com relativos ao Jardim Atlântico**

	Característica	Nº de menções	%
<b>Comentários positivos</b>	Localização e paisagem	25	78%
	Conforto do hotel	13	41%
	Staff simpático e prestável	11	34%
	Ponto de partida para caminhadas	7	22%
	Atmosfera tranquila e relaxante	6	19%
	Pequeno almoço	6	19%
	Refeições	6	19%
	Fazem <i>upgrades</i> para melhores quartos	5	16%
	Instalações (spa, piscina, etc)	3	9%
	Boa oferta de atividades no hotel	3	9%
	Restaurante barato	2	6%
	Quartos luminosos	1	3%
	Musica ao vivo	1	3%
	Limpeza	1	3%
	Oferta de bolo de boas vindas	1	3%
	Serviço de <i>transfer</i> gratuito	1	3%
<b>Comentários negativos</b>	Sem wi-fi no quarto	6	19%
	Pequeno almoço	4	13%
	Barulho	3	9%
	Acomodações simples e antigas	3	9%
	Quarto frio	3	9%
	Pouco estacionamento	2	6%
	Pouca variedade no <i>buffet</i>	2	6%
	Mau serviço	2	6%
	Abelhas no exterior do edifício	1	3%
	Mosquitos durante o verão	1	3%
	Salas pequenas	1	3%
	Casa apartamento sem produtos de limpeza	1	3%
	Mobiliário gasto	1	3%

Fonte: Booking.com

# **APÊNDICE II**

## **Transcrição das Entrevistas**



## Prof. Miguel Pita – Ex-guia turístico

Entrevista presencial a 10 de agosto de 2017

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Na empresa que fundou e geriu, a AniMadeira, quantos funcionários lá trabalhavam?**

Nós éramos três sócios gerentes e trabalhadores fixos não tínhamos nenhum porque trabalhávamos por “empreitadas” e às vezes chegávamos a trabalhar dois/três dias ou uma semana com 50/60 pessoas quando fazíamos eventos grandes. Era uma empresa que não tinha trabalho para pessoas individuais, só trabalhávamos para empresas e grupos de empresas. O maior grupo com que trabalhámos foi com a Telefónica espanhola que veio cá à Madeira com 700 colaboradores e, portanto, tivemos de fazer três dias de atividades para eles. E também foi a vez que tivemos cerca de 100 pessoas a trabalhar para nós. Dividimos as 700 pessoas em muitos grupos e distribuímos pela ilha todas e nos três dias iam rodando e acabam todos por fazer o mesmo. (...) Nós tínhamos o privilégio de sermos uma empresa muito bem cotada e sempre que no turismo era pedido para fazer um evento grande indicavam-nos a nós porque também eram sempre bem servidos. Também na altura, havia poucas empresas, é verdade. Trabalhávamos assim. Como não era um trabalho fixo, de todos os dias, também não podíamos ter trabalhadores fixos. Nós os três estávamos ligados à Universidade da Madeira e muitas vezes quando tínhamos eventos grande recorriámos aos nossos alunos, que eram pessoas com capacidade para perceberem o que nós precisávamos. Tínhamos também uma equipa fixa de técnicos especializados de montanha a fazer os trabalhos de montanha.

**Que tipo de atividades é que faziam?**

Na montanha fazíamos muito jogos de orientação, em que as pessoas tinham de, através de estratégias que nós montávamos, chegar a determinado objetivo. Depois misturávamos sempre com técnicas de montanha, com rappel, descidas de rochas em rappel, slides, pontes himalaias, etc. Portanto, montávamos muitas pistas de obstáculos que eles tinham de fazer.

### **E eram as empresas que escolhiam o que fazer?**

Não, nós fazíamos a proposta e depois eles aceitavam ou tiravam. Claro que nós avaliávamos sempre o perfil do grupo porque dependia da idade, da experiência, dependia de muita coisa. Quando nós projetamos uma atividade por pequena que seja temos de estar sempre a olhar quem é o público.

### **De que forma chegavam aos vossos clientes?**

Era através do turismo, que nos recomendava sempre. Nós éramos a empresa em que tinham confiança cá na Madeira, que era das poucas que haviam. Portanto, quando essas empresas quando queriam vir à Madeira pediam sempre informação ao turismo.

### **Para além do Turismo [da Madeira] trabalhavam em parceria com outras entidades?**

Não. Aqui na Madeira já éramos muito conhecidos e não precisávamos [de recorrer a outras entidades]. Todas as nossas atividades eram muito publicitadas nos jornais, na televisão, havia sempre muita divulgação.

(...)

## **2. Caracterização da oferta**

### **Pela sua experiência de mais de 20 anos, o que é que os turistas procuram na Madeira?**

Ficam encantados com a beleza natural. Nunca se pode dizer que a Madeira é único no mundo, que é a maior beleza do mundo porque há outras belezas, há outras coisas diferentes. A madeira além de ser muito bonita, muito particular, muito própria, tem um pormenor para mim que é importante e não acontece em todos os sítios. É que está tudo muito perto, em 15/20 minutos vamos do mar à serra ou da serra ao mar. E as paisagens em 15/20 minutos mudam muito. Tanto muda que está a chover e andamos 15 minutos e está sol. É tudo muito diversificado. Eu vou dar um exemplo: o Grand Canyon, nos Estados Unidos que é uma coisa fabulosa, mas levamos horas, senão dias para lá chegar. E depois de lá estar aquilo é tão grande que também levamos dias a percorrer o Grand Canyon e é sempre o Grand Canyon. Portanto, para irmos para outro ponto levamos outros tantos dias. E quando vamos à Madeira, a Madeira é muito diversificada. Estamos a dar um mergulho

no mar, à tarde estamos a andar no meio da floresta, na montanha e nesse mesmo dia ainda conseguimos vir dar outra vez um mergulho ao mar. A beleza da Madeira tem muito a ver com isso.

### **Acha que o potencial da Madeira está bem aproveitado?**

Não, mal aproveitado. E tem de ser aproveitado de uma forma bem racional, também para não estragar.

### **E o que acha que deveria ser melhorado?**

Falando da parte natural, há muita coisa que pode ainda ser melhorada e explorada, aberta ao turismo [e] espalhar mais os turistas. Porque neste momento o turismo está concentrado em “meia dúzia” de percursos e há muita coisa que pode ainda ser mostrada ao turista e ao madeirense também. E, portanto, há ainda muita coisa ainda para fazer. Há a parte do civismo, a Madeira ainda tem muito a aprender sobre o civismo. Há muita destruição, muito vandalismo e isso é muito mau, estraga muito. Na Madeira há muita coisa que se estraga, muita coisa que as pessoas não respeitam... E também os turistas, mas nós temos de dar o exemplo. (...)

### **Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira?**

A natureza.

### **E os menos positivos?**

É o cimento. E o que se está a estragar com o cimento.

Eu vou-lhe contar uma coisa. Eu sou um curioso da história da Madeira e tenho uma coleção de guias de turismo invejável e guias de turismo do séc. XIX. O guia mais antigo que eu tenho é de 1850. E o formato dos guias é exatamente igual a um guia atual com os mesmos capítulos desde o “onde ir”, “onde ficar”, “o que fazer”, enfim... todos esses capítulos que tem um guia atual. (...) o capítulo maior de todos esses guias é o “o que fazer” que são os percursos na montanha. Por exemplo, tenho um guia que tem caminhadas de 1 a 5 dias e tem a descrição dessas caminhadas. Portanto, eu tenho a noção de como era o turismo. Já há 150 anos (isto são quase tudo guias ingleses), os ingleses vinham à



Madeira – já havia turistas ingleses, não deve haver sítio no mundo com estes guias – e vinham à Madeira pela natureza. Porque a Madeira pouco mais tinha para oferecer. Tinha o clima, mas uma coisa está ligada à outra, porque a Madeira não tem praias, a história é praticamente zero, não tem edifícios históricos... por isso eles vêm à Natureza. E hoje em dia é isso, quem quer ir fazer umas férias de praia não vem à Madeira. Já há 150 anos as pessoas vêm pela natureza porque a Madeira é bonita pela natureza. E mesmo que as pessoas venham para descansar, para ficar no hotel, vão sempre dar o seu passeio à serra, à montanha.

**A nível de alojamento, acha que a oferta que existe é variada e suficiente?**

A Madeira, exatamente por esta tradição do turismo muito antiga na Madeira, tem acompanhado e, daquilo que eu conheço, a Madeira tem um bom serviço. Portanto, em termos de alojamento, restauração, transportes, no geral eu penso que tem uma boa oferta porque já vem de trás, tem a tradição. Claro que há sempre coisas que podem ser melhoradas e há sempre [espaço] para novos produtos. Ainda está tudo muito concentrado no Funchal e só agora, há muito pouco tempo, há hotéis fora do Funchal. Sobre tudo São Vicente e Santana, são os concelhos onde tem havido mais desenvolvimento de unidades hoteleiras e restaurantes.

**Das atividades na natureza que se podem fazer aqui na Madeira, quais as mais procuradas?**

As caminhadas. A Madeira tem umas caminhadas muito particulares que são as chamadas levadas. De tal maneira que hoje diz-se levadas para tudo, mas as levadas são uma pequena parte das caminhadas que se podem fazer. Porque há muitos outros percursos em veredas e caminhos reais, que são muito interessantes, e hoje é tudo levadas. Mas não. As levadas que são os canais de irrigação (...) permitem-nos chegar a pontos, a sítios que os caminhos não chegavam porque os caminhos eram para usar pela população e as levadas era pela água. E, portanto, vai a sítios buscar água que depois as pessoas as pessoas utilizam para ir ver sítios fantásticos. E onde vai buscar essa a água? Onde existe quedas de água no interior da ilha que é mais verde e natural. E agora as levadas estão a ser muito procuradas e tem a ver com isso. E normalmente as levadas são planas ou quase planas, portanto em

termos de caminhada e de percurso são muito mais agradáveis porque é plano e é mais fácil andar.

### **Existem outras atividades em que acha que se devia investir mais?**

Duas atividades que, na minha opinião, estão a ter muita procura, e acabam por ter muito êxito aqui na Madeira são o canyoning, as descidas dentro dos cursos de água e descendo as quedas de água e as lagoas, que estão a ser muito procuradas e a Madeira tem condições fantásticas para isso. E também a BTT, as bicicletas de montanha, que tem percursos muito bonitos também e está a ter um procura e um desenvolvimento muito grandes. São sobretudo estas duas vertentes. Mas depois tem a vertente do mar com a observação de aves, os percursos para observação de cetáceos, porque a Madeira é muito procurada e tem condições muito boas para observar cetáceos.

### **Quando fazia as visitas guiadas que tipo de informações passava aos turistas?**

A primeira informação é que estavam a ver uma floresta que é única no mundo que é a Laurissilva. Portanto, explico o que é a Laurissilva, a sua importância a nível do mundo e da Europa principalmente, (...), a sua importância porque é uma floresta com árvores e plantas fantásticas e sobretudo a beleza que dá à montanha e à nossa serra, porque é uma floresta... e é muita pena que a essa floresta tenha sido dizimada e substituída pelos eucaliptos, as acácias... aos poucos está-se a tentar voltar a plantar.

### **Os turistas mostram curiosidade em saber mais?**

Depende. Há o turista que gosta mais de ver e sentir e não se preocupa com a parte científica, mas há outros que gostam de saber e conhecer.

### **Quando mostram essa curiosidade o que mais lhes interessa?**

A parte natural. Até por que a Madeira tem pouca história. Por exemplo, Portugal Continental tem muito mais história com os castelos, os mouros, os romanos... Portugal continental tem história que nunca mais acaba e ainda por cima tem muitos legados de história. A Madeira não tem nada disso. A nossa história é mais a natureza.

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Agora numa vertente mais relativa a alternativas sustentáveis na Madeira, acha que existe uma boa implementação de medidas ambientalmente sustentáveis no setor do turismo?**

Hoje em dia as pessoas estão muito mais alertas. E com os meios de comunicação, a internet, a televisão... há um despertar. Não tem nada a ver com há 30 ou 40 anos atrás. Hoje em dia, as pessoas estão muito mais despertas e isso ajuda. Até são muitas os mais jovens, as crianças a chamar a atenção aos pais de muitas situações. E isso depois reflete-se no turismo, naturalmente. Reflete-se no turismo, nos responsáveis, muitas vezes até é a população que nas suas observações e redes sociais que alertam o poder político para muitas situações que acontecem de quebra das regras e destruição do património. Cada vez mais há pessoas a alerta e o próprio poder político em que ter cuidado porque sabe perder quando não respeita essas regras quando há um tempo atrás faziam o que queriam e ninguém falava. Agora não, agora utilizam todos os meios para [alertar].

**Acha que esta aposta ainda pode ir mais além?**

Muito mais além. Continua a haver ainda muitos “atentados” já para não falar dos “atentados” a nível de cidade, em termos de cimentos, dos hotéis megalómanos que são feitos.

**No sector do turismo, tendo em conta as várias vertentes, onde seria mais importante aplicar estas medidas?**

Eu penso que tem de ser tudo bem distribuído. A gente não pode querer ter bem uma área e a outra não estar. Todas têm de ser [melhorada]. A parte hoteleira tem de ser melhorada e nos últimos tempos não tem sido melhorada e na minha perspetiva está pior. Temos aqui hotéis que não cabe na cabeça de ninguém. As coisas têm deviam ser bem pensadas e eu acho que ninguém pensa bem nas consequências. Nas comunicações e transportes a mesma coisa. A rede viária tem de ser melhorada. (...)

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Acha que havia na Madeira mercado para receber produtos mais ambientalmente reesponsáveis?**

Na minha opinião, devia-se incentivar mais as unidades hoteleiras mais pequenas, espalhadas pela ilha, sobretudo nos sítios mais aprazíveis, mais naturais, porque é isso que as pessoas procuram. (...)

**Acha que a oferta acompanha essa procura?**

Eu penso que sim, cada vez mais. A oferta tem é de ser boa, com qualidade. Isso é a tal coisa, tem também a ver com os transportes. O transporte é importante. Tem de haver melhores transportes. (...)

**Acha que existe vontade e interessa em apostar neste tipo de serviços na Madeira?**

Sim, penso que sim. Até porque eu tenho conhecimento de que há muita gente que está interessada nesses projetos. Aquilo que eu sei também, é que as pessoas encontram muita dificuldade em termos burocráticos para avançar com isso, tenho amigos nessa situação. É tudo difícil... para fazer um “monstro” é fácil, mas quando se quer fazer uma unidade de “meia dúzia” de quartos é muito mais complicado.

**Para as empresas do sector do turismo o fator da sustentabilidade é uma preocupação neste momento?**

Sim. E se não é, há uma pressão grande para que seja. Hoje em dia, há uma pressão grande, toda a gente tem a sua opinião e os próprios sentem essa pressão.

**Acha que pode ser um ponto diferenciador?**

Sim, penso que sim. Cada vez mais. (...)

**Na empresa que representava também era uma preocupação a questão ambiental?**

Sim, sempre. (...) Nós tínhamos um programa de educação ambiental durante muitos anos. Foi uma proposta que a Secretaria da Educação nos fez e nós criámos esse programa par as

escolas durante uns 15 anos. E passaram por nós uns 40.000 alunos. Levávamos à natureza grupos de alunos com essa finalidade. Nós também trabalhámos nisso durante muitos anos e trabalhámos com dezenas de pessoas ligadas ao ambiente, biólogos, agentes florestais, psicólogos, gente de todas as áreas, das câmaras, do governo, particulares que colaborava connosco e também nos ensinaram muito. Porque nós contratávamos essas pessoas para darem palestras aos alunos.

### **E isso era algo bem-recebido pelos alunos?**

Sim. Dávamos um “rebuçado” que eram as atividades radicais, o slide, o rappel, etc. e depois tinham 5/6 aulas durante o dia no meio da natureza. O programa baseava-se nisto: era um dia, eram 400 alunos que dividíamos em 10 grupos de 40 alunos. Esses alunos faziam um circuito, o dia todo a andar no meio da serra e durante o percurso estavam distribuídas as pessoas que iam fazer as palestras das várias áreas. Um fazia a palestra na parte da flora, outro da parte da fauna, outro sobre o lixo, outro sobre a geologia da ilha... e passavam o dia nisto. (...) e durante 12/15 anos fizemos esse programa que era um programa de educação ambiental com a colaboração da Direção Regional das Florestas, da Câmara Municipal do Funchal que trabalhavam connosco. E resultava, era um programa fantástico. Ainda hoje encontro pessoas crescidas que ainda se lembram, que eram alunos e fizeram esse programa. Penso que foi dos primeiros programas de educação ambiental a sério que foi feito na Madeira, isto já há uns 20 anos atrás. Isto foi uma semente para muitos programas que existem, hoje em dia são as próprias escolas que o fazem. Isto só para dizer que nós como empresa também trabalhámos nessa área.

### **Os vossos clientes valorizavam e eram sensíveis ao esforço que faziam a nível de sustentabilidade?**

Isso foi sempre uma componente muito forte na empresa, a parte ambiental. Até porque todos nós, os sócios e as pessoas que trabalhavam connosco eram pessoas que até profissionalmente muito ligadas à natureza. Portanto havia muito esta preocupação. E as pessoas valorizavam, isso era uma mais valia que nós tínhamos.

Eu vou dar um exemplo. A camara de Machico um dia propôs-nos fazer lá para o concelho uma atividade na natureza e como eu conhecia muito bem as serras do Caniçal que tinha

toneladas de lixo – porque o habitual naquela altura era as pessoas irem deitar o lixo à serra. E então imaginámos os jogos. Para resumir, claro que tinha outras componentes mais divertidas, mas terminava com a equipa que apanhasse mais lixo ganhava. O nosso problema foi o número de camiões que tivemos de contratar. Enchemos camiões e camiões de lixo. E depois era, os plásticos valiam tantos pontos... pesam os plásticos, pesam o ferro, pesavam o lixo indiferenciado... e no fim quando chegavam não faz ideia o que enchemos de camiões de lixo. Mas isso foi também para chamar a atenção da população do que estava escondido de lixo na natureza. (...) e penso que daí para cá deve ter diminuído bastante.

**Os turistas com que contacta são pessoas que se mostram interessadas e preocupadas a nível ambiental?**

O grupo de pessoas que vinham para usufruir da nossa natureza eram mais essas pessoas. Hoje em dia, com a massificação do turismo toda a gente já vai à serra. Alias, basta vez como é que eles vão, muitas vezes vão de havaianas passear para as levadas e vê-se que são pessoas que não estão habituadas. Hoje há muita gente que vai à nossa natureza e não são os amantes da natureza. Vão porque faz parte do programa, ouvem falar que existe as levadas, vão ver o que é uma levada..., mas isso tem a ver com a massificação. Já há muita gente que vai sem esse sentido tão ecológico como antes.

**Então a educação dos turistas continua a ser uma necessidade?**

Sim. Tem que haver informação para eles também saberem que também nós não gostamos que eles sujem as nossa florestas. Infelizmente, quando há muito turismo... a pressão do turismo também tem os seus males, não é só nas cidades, também é na natureza. Começam a estragar, desde arrancar as plantas, as flores... estou a falar porque já vi. Portanto, essa informação tem de ser transmitida.

**Como vê possíveis parcerias entre alojamentos de turismo sustentável e uma empresa de animação turística como que representava há uns anos?**

Eu penso que tem de haver ligação com várias. Até porque hoje em dia, as empresas, por aquilo que eu sei, começam a ser cada vez mais vocacionadas para um determinado nicho, há muitas empresas só para a BTT, só para o canyoning, só para levadas...cada vez mais

são mais focadas (...) e vocacionadas para uma área. Enquanto nós fazíamos tudo – até todo-o-terreno nós fazíamos, não tínhamos jipes, mas alugávamos jipes, não tínhamos bicicletas, comprávamos bicicletas. As empresas estão, até por questões de rentabilidade, focadas em determinadas atividades.

## **Teófilo Cunha – Presidente da Câmara de Santana**

Entrevista presencial a 14 de agosto de 2017

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Existe pessoal na câmara afeto exclusivamente ao sector do turismo (algum departamento responsável pelo turismo)? Se sim, qual é o seu principal papel? Se não, como é feita a gestão do turismo na região?**

A Câmara Municipal de Santana é uma câmara que está limitada no número de pessoas que cá trabalha porque nós estamos neste momento sujeito a um plano de ajustamento financeiro. A câmara em 2009 super-endividou-se, ou seja, tecnicamente estava a dar bancarrota em 2009 e tive de ir à banca para contrair um empréstimo para pagar dívidas que tinha feito. E esse plano, sinceramente, limitou a entrada de novas pessoas. As pessoas foram saindo, havia aquela lei que por ano tinha de sair “não sei quantas” pessoas, que felizmente já foi ultrapassada. Agora temos tido pessoas a reformar-se, mas não podemos contratar. Já podemos contratar, mas temos certas limitações e só quando esse plano de ajustamento financeiro estiver saldado... em termos temporais é em 2021, mas isso não invalida que a câmara, tendo disponibilidade financeira, pega no milhão de euros e salda esse plano e permite contratar pessoas. Nomeadamente na área turística, nós não temos ninguém, a câmara não tem ninguém a trabalhar única e exclusivamente na área turística. Temos várias pessoas que trabalham, temos um engenheiro civil nomeado – porque a câmara não tem um engenheiro civil – e temos o arquiteto e para eles já chega o trabalho simples de licenciamento normal e habitual de um concelho como este, tanto para a área habitacional como para a área produtiva e também para alguns projetos turísticos que têm aparecido. Agora, especificamente uma pessoa só para o turismo não temos. Esta também é uma câmara com uma dimensão reduzida e não temos espaço para isso.

**Então, quando aparece algum projeto de turismo é dividido um pouco por essas pessoas?**

Exatamente. A primeira avaliação é a avaliação técnica como se fosse um projeto de arquitetura comum. Depois são pedidos pareceres às entidades competentes – à Secretaria



Regional do Turismo e a seguir há outras entidades dependendo da zona onde o projeto vai ser instalado. Se estiver muito próximo do mar é preciso confirmar a questão da orla marítima, se estiver muito próxima da zona de Parque Natural temos também de ter pareceres das entidades que tutelam a... que é neste caso a Secretaria Regional do Ambiente que tutela o parque natural ou a floresta Laurissilva – porque nós temos uma grande mancha de floresta Laurissilva no nosso concelho e nessa zona a construção é limitada, para não dizer que é impossível.

## **2. Caracterização da Oferta**

**Quais as principais atrações e serviços que a zona de Santana tem para oferecer aos turistas?**

Santana, na nossa perspetiva e de uma forma generalizada tem dois vetores importantes. Nós somos um concelho a norte da Madeira, somos o concelho com maior área útil agrícola que é um vetor importante a privilegiar e continuar a apoiar dentro do que são as competências da câmara. E outra vertente, como é óbvio, é o turismo, porque sendo um concelho da costa norte, tudo o que está ligado ao turismo – o turismo ecológico, o turismo verde, o turismo ligado ao cristianismo que mete as levadas e que mete os percursos recomendados que também já existem no nosso município, alguns têm levadas ou não. Temos outros percursos também, os chamados caminhos reais que estão agora na moda. Já falo nisso há mais de dez anos. Em Santana temos provavelmente a maior rede de caminhos reais verdes da Madeira. Estamos a falar de 10 ou 15km. É uma área também [em que] temos projetos, estamos à espera de financiamento para recuperar os mesmos, que eles já precisam de recuperação. Mas na área turística, estas vertentes... não é a vertente praia, poder-se-á fazer alguma praia, mas muito limitada na costa norte da Madeira. Mas a vertente mais relacionada ao turismo ecológico, com o turismo verde ou de natureza é o potencial de Santana, sim, não tenho dúvidas nenhuma.

**Portanto considera que é isso que é mais importante valorizar aqui na zona?**

Claro, como é óbvio. Voltando a repetir-me, tendo uma grande mancha da floresta Laurissilva da Madeira, tendo o pico mais alto da Madeira em Santana, tendo uma rede de canais de água que são as levadas que também servem de percursos pedonais também em

grande aqui na Madeira. Temos, por exemplo, a levada do Caldeirão Verde, continuando vamos até ao Caldeirão do Inferno; em São Jorge temos a Levada do Rei, na serra do Faial temos os Balcões e a juntar a este conjunto de percursos pedonais também temos os miradouros – que também temos alguns aqui em Santana.

### **A câmara trabalha em parceria com outras instituições no sector do turismo?**

Em termos de divulgação a câmara não tem qualquer hipótese de fazer divulgação do próprio município sozinha. Terá sempre de fazê-la em comum com a região autónoma da Madeira e neste caso com a entidade criada recentemente que é a... agora não me consigo lembrar como é que se chama. É a entidade que foi criada para a promoção do turismo da Madeira. Porque antes havia duas entidades, havia uma criada pelos empresários conjuntamente com a Secretaria [do Turismo], acho eu que era para o mercado internacional, e para o mercado nacional a Secretaria fazia a própria divulgação o destino Madeira. Agora, acabou-se com essas duas distinções e há uma nova entidade, que eu agora não me consigo lembrar, que é... bem vamos ver se durante a conversa me surge o nome.

Mas agora existe uma única entidade que faz a divulgação e é com ela que nós trabalhamos para a divulgação do destino Santana. Agora, isso não invalida que nós não façamos aqui o nosso trabalho que é preservar e manter aquilo que faz com que as pessoas venham aqui a Santana. Eles fazem a promoção, tudo bem e são eles que devem fazê-la, nós também podemos fazer alguma promoção interna, mas o mais importante é manter e preservar aquilo que faz com que os turistas venham cá visitar. Porque se houver a promoção, mas não houver as casas típicas de Santana para as pessoas verem, o que é que as pessoas cá vêm fazer? Temos a promoção e não temos os caminhos ou os percursos cuidados, mantidos e limpos... por isso, apesar de trabalharmos em conjunto, cada um sabe o que tem de fazer e cada um sabe qual é a sua competência e qual a sua área de atuação.

### **Em que medida a câmara incentiva e apoia o desenvolvimento turístico da região de Santana em particular?**

Dado o plano de ajustamento financeiro que acaba por ser um plano de ajustamento como o país passou e a região autónoma também passou, estamos muito restritos em relação a

dar melhores condições em termos financeiros a quem quer investir. Por exemplo, algo que era mais que óbvio e que tinha toda a lógica que a câmara pudesse fazer era a isenção de taxas, mas isso não é permitido dado o plano de ajustamento financeiro. Porque o plano de ajustamento financeiro diz: vocês têm de aumentar a receita e reduzir a despesa. A redução ou a isenção de taxas estamos a reduzir a receita, é uma violação do plano de ajustamento financeiro e isso depois vem com uma multa do Tribunal de Contas, que começa em cinco mil euros, tudo para cima dos cinco mil euros. Por isso, é dado todo o apoio em termos informativo, agora em termos de valores pouco ou nada em relação à construção do imóvel. Mas em termos, por exemplo, de IMI, Santana está na taxa mais baixa. O IMI é composto por cinco ou seis fatores para a sua obtenção. É atribuído o valor tributável ao empreendimento, a seguir há o índice de localização, o índice de vetustez – que tem a ver com a idade dos imóveis – e a seguir há outro valor que tem a ver com se é para habitação, se é para comércio, se é para turismo. Mas, por exemplo, no coeficiente que mais afeta o IMI, o município de Santana tem o coeficiente mais baixo que é o índice de localização e é aquele em que nós podemos mexer. Os outros, a câmara municipal não tem qualquer poder de alteração. (...) o coeficiente mais baixo da região também que é o índice de localização para obtenção final do IMI. Mas o IMI, na sua taxa, está na taxa mais baixa que é possível, que é 0,3.

**Em particular na zona de Santana, para além da Natureza e dos caminhos pedestres o que considera que os turistas procuram quando cá vêm?**

Aqui, como noutros locais, já há outras áreas ou nichos de mercado que já começam [a crescer] – nós ainda não temos números, mas há entidades regionais que já os têm – por exemplo o birdwatching que para nós era uma coisa [desconhecida], ninguém sabia o que era o birdwatching mas para quem acompanha este tipo de turismo, acho que no mundo são três milhões de pessoas que já fazem birdwatching e na Madeira também já há pessoas que vêm fazer birdwatching. Sendo Santana uma área onde também temos espécies, algumas delas endémicas – estou a falar em termos de fauna – por exemplo o famoso fura-bardos, temos aqui dois pontos de observação e também de contabilização do número de aves. Já temos um ponto montado... temos não, foi montado por uma entidade privada que é a SPEA, ali na zona dos Balcões em que já está lá montado o ponto. Eles agora querem também alargar os seus pontos de observação só que agora estão numa fase em que os

fundos comunitários para o projeto terminaram e estão a tentar, ou ir a outras áreas ou ir às entidades locais para arranjar apoios para continuar a desenvolver esse projeto. Mas é também mais uma área, mais um nicho de mercado muito específico que também já se sente e já se ouve falar. Agora, eu não tenho dados em concreto de quantas pessoas é que vêm à Madeira, quantas pessoas vêm a Santana para fazer o birdwatching, não sei dizer. Mas é também é uma área, é uma delas.

### **Considera que o potencial turístico de Santana está bem aproveitado?**

Se me diz que está bem aproveitado eu digo que não porque nós queremos sempre mais. Agora, que ainda há muito que se pode fazer e para oferecer, há. Também temos de ter cuidado, não se pode agora fazer uma proliferação *ad hoc*, nem a própria Secretaria [do Turismo] autoriza e da parte da Câmara tem de haver um bom senso. Mas terão de ser entidades com mais dados objetivos e com mais estatísticas ou técnicas para fazer essa avaliação. Agora, que é fundamental e que é uma variante que permite criar postos de trabalho praticamente durante o ano inteiro, isso para nós é fundamental porque nós estamos aqui a viver com um problema grave, que é o maior problema que nós temos na costa norte e Santana também não foge a isso, que é o despovoamento da costa norte. Para teres uma ideia em 50 anos, desde os anos 50 até agora, já perdemos metade da população. Nós estamos com um índice... um índice que relaciona a população até aos 14 anos e a população acima dos 65 anos, à volta dos 200, quando tem de estar abaixo de 100. Nós estamos com praticamente quatro falecimentos e um nascimento. [A população] está a envelhecer e está a despovoar. Além de nascerem poucas crianças, está a despovoar. Isso só é possível tentar reverter essa situação... há várias possibilidades, agora não há varinhas mágicas para isso. A parte fiscal vai ajudar, em termos pessoais ou em termos das empresas, e também com os investimentos. Porque se não tivermos investimentos aqui, ou na área agrícola, ou na área turística, que é aquela que estamos a falar, ou outra qualquer área que queira vir para a aqui instalar-se, não se criam postos de trabalho. Se não se criam postos de trabalho, as pessoas não se fixam. Se as pessoas não se fixam, as pessoas vão embora e migram. Ou vão para a zona sul se houver trabalho, ou emigram, pura e simplesmente, da Madeira, saem. Isso é mais do que um motivo para que qualquer projeto que entre aqui na câmara seja acarinhado e a câmara tem todo o interesse que avance, como é óbvio.

**Considera que a oferta turística a nível de alojamento e restauração na região de Santana é variada e suficiente?**

Em termos de restauração, eu acho que não estamos muito mal. Pode-se inovar ainda alguma coisa? Penso que sim. Em relação à oferta turística e os nichos para a qual pode ser feita ainda há muito para oferecer em Santana, na minha perspetiva.

[Na parte de restauração] não temos notado, nem temos tido queixas que a oferta seja reduzida. E tanto as pessoas podem usufruir de uma refeição típica da Madeira, nos restaurantes aqui de Santana, a diferentes preços assim queira o turista pagar, como é óbvio. Mas eu penso que em termos de restauração não estamos muito mal. É possível fazer mais e melhor? É o que qualquer pessoa sempre deseja, fazer mais e melhor e divulgar ainda mais os produtos locais e regionais, isso é óbvio.

**Na perspetiva do sector turístico quais são os focos de desenvolvimento prioritários na região de Santana?**

Na parte turística, nós ainda pecamos, em Santana... há o turismo pedonal em que se pode e deve fazer mais alguma coisa, há mais percursos que podem ser recuperados. Estou a falar dos percursos que já existem, que estão junto às levadas, aos canais de água. Há agora os badalados caminhos reais que as pessoas já passam, mas não sabem o que era um caminho real. Os caminhos reais não são mais que os percursos que faziam as ligações entre as freguesias ou dentro das freguesias e vieram a ser substituídos, grande parte deles, pelas estradas municipais que hoje conhecemos. Também a evolução assim obrigou. Eram percursos, grande parte deles, que eram para ser feito pedonalmente ou com animais e que agora são feitos pelos nossos turistas. E nós temos uma variedade e, volto a referir, uma quantidade ainda razoável de percursos essencialmente à beira-mar e alguns [na montanha], mas essencialmente à beira-mar, aqueles que estão intactos. E um ou outro ainda nas nossas serras, nomeadamente da freguesia da São Roque do Faial que faz ligação desde o concelho de Santana quase ao concelho vizinho que é o Funchal. Nós fazemos fronteira com São Vicente daquele lado, lá em cima, no Ribeiro Frio, fazemos com Machico, Funchal e até chegamos a fazer com Câmara de Lobos ali nas zonas mais altas do Pico Ruivo fazemos fronteira com Câmara de Lobos. Voltado agora aos percursos, são áreas que, acho eu, têm de ser melhoradas e potencializadas.

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Considera que uma unidade de turismo sustentável seria uma mais valia aqui para a região?**

É uma oferta... eu não tenho dados em concreto, mas é mais uma oferta numa área verde e, volto a dizer, não tenho dados, não tenho números, terá de ser bem estudada [esta questão] mas eu penso que tem potencial. Mas como eu gosto de trabalhar com factos e com números, não gosto de... mas agora, não se põe de lado e não existe e é um nicho de mercado que, penso eu, pode ter crescimento aqui na nossa região e nomeadamente em Santana. Dependendo também área onde se quer fazer. Se é turismo sustentável numa zona verde ou turismo sustentável numa zona com mais sol, mais solarenga, que é algo que também temos para dar, mas não é o nosso core business aqui em Santana, como é óbvio. Mas claro que é bem-vindo e é mais um nicho de mercado.

**Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Estão a ser implementadas da forma que é possível. As entidades públicas querem que se faça, e acho muito bem, a próprias entidades privadas também já estão a fazê-lo. Por questões ambientais as pessoas também estão mais sensíveis à implementação das mesmas, mas isso é algo que demora muito no tempo a entrar. A não ser aqueles empresários que querem usar isso como uma forma de selo, uma marca, como forma de atração de turistas. Quem pensa nessa perspetiva já o está a fazer, já há algum tempo. Agora, as outras vertentes turísticas que ainda não estão sensibilizadas para essa área, demoram muito mais tempo a implementação desse tipo de ideias e trabalho. Mas é mais que evidente que é para aí que temos de caminhar.

**Então considera que ainda está um bocadinho aquém do que poderia ser feito?**

Sim, pode-se fazer mais. Da parte turística pode-se fazer mais, mas volto a dizer, não parte só das entidades públicas a sua implementação. Podemos dar apoio ou fazer essa sensibilização, mas dos privados terá de também de haver essa perspetiva e essa postura porque por mais ação de campanha que as entidades públicas façam, a câmara ou o governo regional, mas se as entidades privadas não o fizerem no terreno ou não estiverem

no local, não se pode fazer grandes mudanças. A não ser, volto a referir, aquelas entidades privadas que pressintam que há retorno económico na implementação dessas medidas. E as pessoas já se apercebem aos poucos que têm de entrar por aí porque é uma forma também diferenciadora e de capitalizar pessoas que são apoiantes desse tipo de medidas. Temos de enveredar por aí todos, sejam privados, particulares, públicos, mas os particulares é mais complicado de colmatar, demora às vezes uma geração ou mais.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Na estratégia regional para o desenvolvimento do turismo, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental deste sector é uma prioridade?**

Sim, sem dúvida. Eu vou falar em nome da Câmara Municipal, mas pelo que eu vejo e pelas relações que temos tido com o Governo Regional, é uma prioridade, como é óbvio. Hoje em dia, uma habitação de raiz tem de cumprir os requisitos legais todos em termos ambientais e de tratamentos de águas, esgotos e resíduos. E mesmo as casas mais antigas, já têm instruções para que as mesmas, ao serem reabilitadas, a ser reposto, por exemplo, a água potável, tenha condições nas suas fossas sépticas, se não, não têm água potável. Por isso já há obrigações e uma sensibilização da própria Secretaria e das entidades que têm essa competência para começar de baixo para cima e mesmo naquelas que já existem. Agora, se me perguntam se aqui em Santana é possível fazer uma rede e é sustentável uma rede de saneamento básico no município todo, não. Não é possível porque a nossa orografia não permite que isso seja possível. Permite. Custa milhões de euros e nós não temos capacidade de o fazer. Mas dizem os entendidos nessa área que fazendo como se fazia há algum tempo atrás, mas bem feito, nomeadamente, no saneamento com fossas sépticas bem-feitas, ainda funcionam e continuam a ser alternativas para o saneamento básico, quando não temos dinheiro e é muito caro para um município como o nosso com uma orografia como a nossa torna-se insustentável dado os declives de freguesia para freguesia e torna-se insustentável economicamente.

**Mencionou há bocado que a implementação de medidas de sustentabilidade ambiental pode ser um ponto diferenciador para empresas do sector turístico. De que forma?**

Nós cada vez mais temos um turista que vai à Madeira que é mais exigente. Também dependendo dos países originários dos mesmos, eles já são exigentes lá, na terra deles, e são exigentes no destino para onde vão. Já isso já é uma razão para que a Madeira vá atrás... vá atrás, não, se não for atrás também tem de se adiantar a essas exigências. E por todos estes fatores conjugados já faz com que esse turismo sustentável e enveredar por essa área seja quase uma obrigação, isso não temos hipótese. Se não vamos perder o comboio e vamos ficar para trás. Não tenho dúvidas em relação a isso.

**Os turistas que procuram a Madeira já têm uma sensibilidade maior para as questões ambientais?**

Sim. Temos turistas a ser exigentes nessa área. Quando falamos com os hoteleiros eles falam-nos disso, tanto na área ambiental como na área dos animais, os chamados animais errantes. Nós temos sistematicamente aqui queixas dos turistas... mas também as pessoas, o cuidado que têm como os animais em casa, não se apercebem que um cachorrinho é muito bonito quando ele é pequeno mas quando ele cresce e se for um cão de grandes dimensões, e se as pessoas não tiverem espaço, torna-se um problema. Isso são sensibilizações que as pessoas aos poucos estão a ter, mas demora muito a implementar. A câmara municipal e todos os municípios da região até já tomaram medidas de fazer uma esterilização, mas são medidas básicas e muito rudimentares e iniciais que é a esterilização de animais errantes ou então a esterilização de animais de pessoas com poucas capacidades monetárias para o fazer. É por aí que se começa a evitar a proliferação de animais [errantes] por tudo o que é canto aqui do município. É um problema do município, é uma competência do município, mas não se resolve de um ano para o outro... terá de ser com o famoso canil ou gatil intermunicipal, mas não é só por aí que se resolve. Terá de ser mesmo com a sensibilização das pessoas. Se podem ter animais em casa, têm. Quem não pode, não os tem. Estou a falar da área em que há algumas queixas em termos turísticos. Na parte ambiental também tem aparecido, mas aos poucos as pessoas... e também em termos de recolha dos resíduos sólidos, nós estamos englobados numa empresa regional que é a ARM que funciona razoavelmente bem e tem feito campanhas de sensibilização



nas escolas e mesmo nos espaços públicos. Só acontece aqui o que eu chamo de pequenos atentados ambientais porque as pessoas ou estão mal informadas ou então não têm sensibilidade nenhuma para o fazer que é o despejo de monos e tudo o que é canto, não respeitam... ainda por cima quando esse serviço é gratuito, basta fazer o telefonema, marcar e eles vêm fazer a recolha. E o turista é muito crítico e sensível a estas áreas.

**Considera que uma possível parceria entre alojamentos sustentáveis e associações não-governamentais de defesa do ambiente é uma mais-valia? De que forma?**

Claro que sim. Tudo o que seja parcerias que provoquem sinergias em relação a estas áreas, são sempre bem-vindas. Nós... não foi possível neste mandato, não sei se será possível no outro ou não, estamos numa fase em que vai haver eleições, mas nós queremos implementar e queremos criar parcerias com entidades nessa área para também nos ajudar. Estando diminuídos de trabalhadores e colaboradores dessa área, só com parcerias é que a gente consegue colmatar algumas áreas em que temos algumas deficiências e dificuldades. E todas as parcerias que forem possíveis de fazer que vão de encontro a esse tipo de problemas que o município tem serão feitas, seja na área da sustentabilidade seja na área da preservação ambiental. Isso é um passo que também queremos dar dada a dificuldade que temos poucas pessoas no quadro a trabalhar nessas áreas, ou não temos quadro para isso.

**Existe alguma associação aqui na região de defesa do ambiente?**

Existem as nacionais que acabam por ter braços locais. A Quercus tem, na área da preservação dos animais e das espécies temos a SPEA com a qual nós já trabalhamos e queremos continuar a trabalhar com eles. Mas todas as entidades nacionais nesta área têm aqui sempre uma ligação ou pessoas localmente que trabalham nessas áreas. Mas isso são entidades não governamentais que dependem muito de dinheiros exteriores porque elas próprias não conseguem sobreviver sozinhas, ou dos fundos comunitários, ou de apoios governamentais ou municipais. Mas aparecendo projetos válidos aqui para Santana e havendo disponibilidade financeira e que nós verifiquemos que serão válidos para o bem do município nas diferentes áreas que nós falámos serão sempre acarinhados e apoiados. Não há duvida em relação a isso.

## **Cristina Silva – Guia Turística**

Entrevista presencial a 14 de agosto de 2017

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Como guia “freelance”, que tipo de trabalhos que tipo de serviços e atividades é que faz?**

Quando tiramos o curso, o curso já abrange muitas áreas desde a História de Portugal, História de Arte, gastronomia, um pouco de botânica, mas muito pouco porque aqui na Madeira é um assunto que abrange muito do nosso trabalho mas lá aprendemos um bocadinho e depois estudamos por nós próprios. Estudamos as línguas estrangeiras, pelo menos duas e, por isso, estamos aptos a fazer, por exemplo, excursões para visitas guiadas a museus, edifícios históricos, visitas de jardins (há uma variedade imensa de jardins aqui na Madeira, a botânica aqui é um paraíso com o clima que nós temos). E depois fazemos aquelas excursões tipo, por exemplo, a volta ao Este para o lado do Porto Moniz ou para o lado de Santana, portanto temos de falar também da geologia. Um bocadinho de tudo. E, claro, convém uma pessoa fazer conforme o cliente que tem. Um cliente francês gosta mais de saber em mais pormenor certos assuntos, por exemplo, mais sobre a vida das pessoas, os serviços sociais, um bocadinho da política. O Inglês já gosta de uma excursão mais suave, mais sobre as plantas e, por isso, varia muito conforme o tipo de clientes.

**Portanto, quem escolhe as atividades a fazer são os clientes?**

É a agência. Cada agência tem os seus programas, os seus itinerários. Conforme o operador, eles ou já têm excursões incluídas quando os clientes chegam cá, às vezes há outros que chegam cá e depois a agência vende o programa, seja uma excursão ao Porto Moniz, a Santana ou um passeio de barco ou um passeio numa levada. Portanto, quando chegam uns vendem aqui in loco outros trazem comprado de lá. Mas não são os guias que decidem os itinerários a seguir. Isso é dado pela agência. Portanto a agência tem o seu itinerário. Pode haver eventualmente um serviço ou outro que é direto, portanto, que é do continente, por exemplo, telefonam e reservam o nosso serviço. Alguém que tem uma agência e que reserva o autocarro e os restaurantes, por exemplo, e depois pedem o nosso

serviço como guia. Mas normalmente já têm o seu programa. Podem perguntar uma opinião, até mesmo as agências de cá podem pedir uma opinião, mas normalmente são eles que já nos dão o programa que temos de fazer.

**Trabalham só com as agências ou com outras empresas?**

Não, normalmente só com agências de viagens.

## **2. Caracterização da Oferta**

**Pela sua experiencia o que é que os turistas mais procuram num destino como a Madeira?**

A Madeira é um destino muito especial no aspeto em que é um lugar muito tranquilo, até agora um lugar bastante seguro, não é um lugar que atraia muitas famílias porque não temos praias de areia, como as Canárias, Tunísia, Sul de Espanha, etc. Portanto, já temos um cliente de média idade e daí para cima. Os de jovem/média idade já têm muitas atividades hoje em dia que são recentes como a escalada, canyoning, surf, esse género, passeios de levadas mais difíceis. Portanto já há um programa para essas pessoas mais jovens. De qualquer maneira, é sempre um cliente que vem à procura da tranquilidade aqui na Madeira. Como eu estava a dizer, não temos praias, não é um sítio para vida noturna, com muitas discotecas nem bares, etc. Portanto, não atrai um cliente muito jovem que vem para se divertir e estar nos copos com os amigos, para sair à noite como nas Canárias ou nas Baleares. Atrai um cliente que vem mais à procura da tranquilidade. E isso é o grande segredo aqui da Madeira. Quando, por exemplo, eu vou fazer um passeio ao Funchal, para visitar a catedral e vou a pé pelo lado do mercado, as pessoas dizem “ah, aqui na Madeira as pessoas têm um passo muito tranquilo”. É raro veres uma pessoa a correr porque vai atrasada. Temos quase o mesmo passo que o turista. E é um pouco o segredo, esta tranquilidade aqui na Madeira, eu acho. É a minha opinião.

**Acha que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado ou ainda há melhorias a fazer?**

Há sempre melhorias a fazer. Mas eu acho que está bem aproveitado. Acho que é variado. Temos de ter um bocadinho de cuidado para não haver demasiadas construções. No geral, no campo, a coisa acho que está controlada, mas no Funchal há que ter um bocadinho de

cuidado, nesta zona dos hotéis para não exagerar. Mas no geral eu acho que está bem encaminhado.

**Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam acerca da Madeira?**

A segurança, a limpeza e a simpatia das pessoas, a hospitalidade das pessoas aqui na Madeira.

**E os menos positivos?**

Não costumo ouvir muitos comentários negativos. Não tenho assim nada especial. Às vezes pode haver um pormenor de um hotel, um quarto mas no geral não tenho tido críticas negativas aqui da Madeira.

**A nível de alojamento, os turistas estão contentes com a oferta que existe ou parece-lhe que deve haver mais oferta?**

Talvez pode haver um hotel ou outro que precise de [melhorias]. [inaudível] e as pessoas reclamam um bocadinho, os espanhóis são mais exigentes, o francês não é tanto. O espanhol é mais exigente, reclama um bocadinho da qualidade dos quartos, e das colchas e das cortinas, etc. mas no geral não temos esse problema aqui na Madeira. Por exemplo, as representantes estrangeiras que estão aqui a tomar conta dos clientes, elas dizem que este é um destino fácil. Elas não têm muitos problemas para ter de mudar clientes de quarto, de hotel. Mas pronto, pode haver um ou outro que esteja a precisar de umas obras. A nível da restauração, as pessoas gostam. Há uma escolha enorme de restaurantes e, no geral, as pessoas são bem servidas.

**Do contacto que tem tido com os turistas ao longo destes anos consegue ver o aumento do interesse pelo turismo de natureza? Ou pelo turismo um pouco mais ambientalmente sustentável, apesar de não serem uma e a mesma coisa.**

Sim, as pessoas cada vez têm mais noção da defesa do ambiente e eu dou sempre muito realce a isso, aqui no que tem sido feito na Madeira. Temos muitas zonas do parque natural e eu ponho sempre no topo o trabalho que tem sido feito aqui para a conservação da natureza. Infelizmente tivemos os incêndios em 2010 que fizeram uma perda terrível no parque ecológico e isso vai levar anos [a recuperar], quando o trabalho feito estava

fantástico. Mas eu não sou negativa, de todo, então se existem cinco coisas, uma é má e quatro são boas, eu foco-me nas boas. Eu não vou dar ao cliente a impressão daquela má e não vou massacrar. Até porque, felizmente, as coisas têm solução. Havemos de recuperar e eu acho que nós, guias, estamos muito virados para a defesa do meio ambiente e para preservar a nossa vegetação Laurissilva, os pássaros, a nidificação, tudo. E os clientes também, muito cientes e apoiam a que nós estejamos a defender o meio ambiente.

### **E consegue-se perceber um aumento do turismo de natureza?**

Bom, eu em particular... mais ou menos. Mas também depende das agências porque há muitas agências de passeios a pé e são pessoas que gostam da natureza. Portanto, não é particularmente o que eu faço mais embora também faça uma semana de passeios a pé, mas existem muitas agências que estão viradas para essa vertente e as pessoas vêm muito para estar no meio da natureza.

### **Que tipo de atividades na natureza os turistas mais procuram?**

Eu acho que mais os passeios a pé, os passeios nas levadas ou trilhos na montanha em que há até agências especializadas em que os clientes vêm uma ou duas semanas e ficam em estalagens ou hotéis pequeninos, hotéis de charme, sítios mais pequeninos mas no campo.

### **Considera que há alguma atividade em específico em que seja necessário haver mais investimento?**

Isto tudo leva o seu tempo, e também estes últimos anos, foram anos de crise então vão recomeçando agora a fazer novos investimentos nas levadas e por aí adiantes. Houve uns anos, em que a coisa aqui teve de estagnar um bocadinho porque não havia dinheiro para fazer investimentos para conseguir reparar certas coisas nas levadas e nos trilhos. Mas acho que eles também estão a voltar [a fazer investimentos].

### **Quando faz as visitas guiadas que tipo de informações dá aos turistas?**

Em geral dou sobre a vida das pessoas cá na Madeira, a parte social, das famílias, das pessoas que alugam casas, que as pessoas hoje-em-dia alugam casas em vez de comprar. Mais a minha geração foi de pedir empréstimo bancário para comprar uma casa mais do que é hoje em dia. Falamos um pouco dos salários também, uma coisa ligeira, também não

vale a pena... eu acho que é um bocado deprimente estar sempre a falar de números... gosto de dar uma ideia da vida social das pessoas, também se têm segurança social, se beneficiam de serviços no hospital, nos centros médicos e etc. E depois falar sempre um pouco da história; muito das plantas e da botânica ao longo dos trajetos porque temos sempre muita variedade; muito sobre a floresta cá da Madeira; um bocadinho sobre a história da arte, com visitas por exemplo à catedral; muito também da parte do mercado, com os frutos, os legumes, o peixe. São temas muito variados. E depois quando fazemos passeios longos por exemplo para o Pico do Areeiro, falar já um bocado da geologia, também as pessoas acham [interessante] e é in loco, as pessoas estão a olhar mesmo para as montanhas e a ver as formações rochosas da ilha. É variado, os temas são variados. Depois, claro, também o vinho Madeira, o bordado, o artesanato também... é variado, o que se torna super interessante. Para mim é, eu já estou há mais de trinta anos e nunca me canso.

### **Os turistas são curiosos? Querem saber mais?**

Uns mais que outros, mas isso tem mais a ver com o país de origem. Dos mais curiosos são, por exemplo, os franceses. Os franceses são muito curiosos, sempre a fazer perguntas. Os ingleses fazem uma ou outra pergunta, mas eu também já tenho muita experiência com os ingleses e o que eles querem saber eu já lhes digo, então não fazem muitas perguntas. Mas o francês tem sempre muitas perguntas para fazer. O português... mais ou menos, gosta mais de desfrutar do que de saber muita coisa. O espanhol gosta de saber um bocadinho mais. Mas pronto, também só faço esses três idiomas por isso estou mais a par.

### **E sobre a parte natural eles são curiosos?**

São, muito. Fauna, flora, sim são muito curiosos. Principalmente, da flora que é mais exuberante aqui na Madeira. Aqui é um paraíso, temos plantas da Ásia, da África. Pessoas que viveram, por exemplo... já tive clientes ao longo dos tempos que viveram em África, lecionavam em universidades em África, ou que já tiveram muitas vezes na América do Sul, eles acham incrível que a gente aqui tem plantas desses países todos. Adaptaram-se tão bem que estão quase no habitat natural.

### **Que tipo de informação ao longo da visita, os turistas gostam de reter?**

Dependendo do cliente. Os clientes ingleses estão, por exemplo, muito por dentro dos nomes botânicos, e quando eles estão por dentro dos nomes em latim é ótimo porque é igual em todo o mundo. Quando uma pessoa tem de falar num nome vernacular, o nome comum num país é “brinco-da-princesa”, no outro é “brinco-da-rainha”. É um pouco diferente. Os ingleses estão habituados aos nomes botânicos, também são muito interessados na botânica. O francês, meio-meio. Portanto, conforme o tipo de cliente, eu posso falar do nome botânico. O inglês, se falar só no nome botânico e eles já me entendem. O francês eu digo o nome botânico, vou primeiro “apalpar” para ver como a coisa funciona e quando eles conhecem tudo bem, se não eu digo o nome botânico e o nome comum. Os espanhóis, não vale a pena praticamente dizer o nome botânico, nem os portugueses porque as pessoas não [percebem].

### **Portanto, eles gostam de saber ao pormenor as coisas?**

Gostam, gostam. Ou uma curiosidade sobre a planta nós tentamos sempre dar... ou uma explicação sobre de onde vem o nome latim da palavra que tem muitas vezes a ver com a cor da folha ou com o tipo da madeira, etc. E eles acham isso super curioso. Na fauna, eles acham estranho que temos poucos pássaros, por exemplo. Em comparação com outros sítios, eles acham que temos poucos. Realmente comparando com outros locais não temos tantos. Mas eu digo sempre que os pássaros são protegidos, grande ou pequenos são protegidos. Não temos é grande quantidade. Perguntam muito se temos raposas, pronto, essa bicharada toda mas eu digo sempre que não. E cobras e essas coisas...

## **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Agora numa vertente mais relativa a alternativas sustentáveis na Madeira, acha que existe uma boa implementação de medidas ambientalmente sustentáveis no setor do turismo?**

No geral acho que sim e as pessoas notam muito isso aqui na Madeira. E eu digo-lhes sempre que nestes últimos 15/20 anos houve uma sensibilização muito grande nas escolas e, portanto, as pessoas que têm agora 20, vinte e poucos já tiveram esse ensinamento e que

hoje em dia vemos o trabalho feito. Porque os meus filhos são incapazes de deitar uma coisa ao chão. Incapazes. E eu acho que as pessoas estão mais, as novas gerações estão cada vez mais atentas para a reciclagem, para dividir o lixo. E as pessoas, os turistas notam muito isso aqui na Madeira. E perguntam como é possível? Porque no nosso país... na França é assim, na Inglaterra é assado... e aqui na Madeira, em particular, eu não sei no continente como é que as coisas se estão a passar, mas aqui na Madeira, atualmente, vemos o resultado do trabalho feito nas escolas.

**No entanto, acha que ainda pode ser feito mais?**

Sim, pode ser sempre feito mais. As vezes até tem de ser feito mais nas gerações mais velhas. Aí talvez sensibilizar... Mas mesmo assim acho que tem melhorado, tem melhorado.

**No sector do turismo, tendo em conta as várias vertentes, onde seria mais importante aplicar estas medidas?**

Eu acho que a tendência é os hotéis também serem virados para essas vertentes, cada vez mais. Pronto, pode haver alguns que não estejam, mas no geral eu acho que são. Embora não esteja ligada à hotelaria diretamente, do que eu vejo nas notícias e vou tentando acompanhar, acho que sim, que estão cada vez mais virados para essa vertente.

**4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Acha que havia na Madeira mercado para um hotel que seja construído de raiz com uma visão de sustentabilidade?**

Que eu saiba, acho que é só aquele hotel novo que estão a fazer que não leva betão, aquele novo do Pestana ao pé do casino. (...) e aí eles estão a fazer um edifício, um prédio do Pestana que não leva cimento, portanto tem uma tendência mais ambientalista. Pode haver [interesse] mas ainda acho que é muito no início. E é uma coisa que está um pouco longe, eu acho. Não sei se vai ser fácil, alguma vez... o que é que vamos fazer com o que já temos aqui? Só se for no Porto Santo... iniciassem noutra sítio as ideias e depois vendessem o destino com isso como atrativo. Agora aqui... ou então noutras zonas, na Madeira. No Funchal já vai ser mais difícil... mas até na costa norte. Sim, eu acho que ia



atrair. É assim, não que isso seja uma coisa que vá vender a Madeira por si só mas é um complemento. E é uma escolha porque há muitas pessoas que procuram isso, muitos clientes que procuram isso também mas não acho que era só isso que ia vender a Madeira. Não ia ser fácil.

**Portanto, existe essa procura?**

Sim, existe. Eu acho que é uma minoria ainda, aqui na Madeira, mas existe.

**Existindo a procura, poderá existir interesse em investir...**

Claro, exatamente. E depois procurando clientela que vai à procura desse tipo de serviço, sem duvida.

**Para as empresas do sector do turismo o fator da sustentabilidade é uma prioridade neste momento?**

Eu acho que no geral sim, acho que é importante no geral.

**E acha que a implementação de medidas ambientalmente responsáveis é um ponto diferenciador para as empresas?**

Sim, eu acho que sim. Eu acho que se deve apostar numa zona com esse tipo de serviço que seria um atrativo.

**Os turistas com que contacta são pessoas que se mostram interessadas e preocupadas a nível ambiental?**

Noto, sim, com os clientes com quem trabalho já ao longo dos anos. No geral noto essa preocupação e esse cuidado. Lá está, isso também tem muito a ver com o tipo de cliente que nós temos aqui. São pessoas já reformadas, ou pessoas de uma certa idade, que já têm um cuidado com isso no seu dia-a-dia de família, nos países deles, e pronto acho que sim, as pessoas têm muito cuidado.

**Como veria a possibilidade de criar uma parceria, neste caso entre si e um alojamento destes?**

Sem problema nenhum, é superinteressante. Isso seriam por exemplo passeios a pé. Estamos mais próximos da parte dos pássaros... muito interessante. Aliás, faço grupos que não são propriamente esse cliente que vinha à procura de um hotel específico, com essas características, mas são pessoas interessadas na natureza e no bem-estar do meio ambiente e que vêm para cá exclusivamente para isso, só para estar no meio da natureza. Já fiz muitos grupos desses.

**E como é que essa parceria funcionaria?**

Em relação a mim, teria de ser sempre a empresa ou hotel a contactar diretamente os guias e pede o serviço para essa empresa. É sempre assim que funciona, seja com uma agencia que vai fazer uma excursão mais “normal” a Porto de Moniz ou a Santana, ou tem um tema específico. Por exemplo, às vezes faço uma semana inteira só jardins, uma semana só passeios a pé. Há grupos específicos, há uns que têm interesse em vinhos... variam.

## **Linda Ramos – Agência de Viagens DMC Madeira**

Entrevista presencial a 15 de agosto de 2017

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

#### **Qual a empresa onde trabalha?**

Chama-se DMC Madeira. A DMC são todas as empresas de agências que fazem *incoming*, ou seja, ou seja que recebem aqui os turistas. Chamam-se *Destination Management Company*, são todas DMC. Tu tens uma Abreu DMC, uma “não sei quantas” DMC... esta empresa onde eu trabalho chama-se mesmo DMC Madeira e tem uma percentagem também da Agência Top Atlântico, mas chama-se mesmo DMC Madeira.

#### **Quantos trabalhadores têm neste momento?**

A agência é pequenina agora, somos oito pessoas.

#### **Que tipo de serviços oferecem aos clientes?**

Todo o serviço que se pode oferecer aqui na ilha. Começa por... se for para clientes individuais é desde a reserva de hotel, depois quando chegam, nós acolhemos no aeroporto, portanto fazemos o *transfer* e damos a assistência que eles necessitarem. Pode ser desde a venda de um produto – um passeio de barco, uma levada – pode ser assistência ao hospital também, portanto tudo o que tem a ver com assistência aqui na ilha, se houver algum problema, se não gostarem do hotel enfim, tudo isso. Depois, além dos serviços a clientes individuais que nos chegam por intermédio dos clientes da agência que são outras agências ou operadores turísticos estrangeiros, não é ao consumidor final. O consumidor final nós só o conhecemos aqui à chegada ao aeroporto. Portanto até ele chegar nós tratamos sempre com outras agências ou outras empresas de eventos ou de grupos. Depois temos a parte de grupos de organização de propostas para grupos de lazer ou para grupos de congressos, para conferências, para incentivos. Muitas empresas trazem os seus funcionários para fazerem incentivos e muitas vezes nesses incentivos pedem-nos uma atividade que seja uma suposta caridade, ou seja, querem fazer alguma coisa pela comunidade local. Tipo ir à pesca e doar o peixe a uma instituição, ir plantar árvores no nosso parque ecológico, pode

ser fazer, por exemplo, montar brinquedos ou bicicletas ou o que seja para depois também oferecer a uma instituição de crianças com necessidades básicas, sei lá. E portanto, nós fazemos propostas de todo o tipo de grupos, coisas interessantes que fazemos aqui na ilha, desde fazer um passeio de barco depois atracar na Fajã dos Patos e seguir de jipe – que é uma coisa que eu detesto porque acho que os jipes vão poluir as nossas serras mas é uma coisa que muita gente pede – ir fazer um *off-road*. No meio disso também podemos fazer workshops para mostrar como se faz a poncha, como é fazer uma espetada no meio da serra... é muito interessante essa parte.

### **Trabalham em parceria com outras entidades? (quais? Como?)**

Trabalhamos com as entidades que nos fornecem os serviços, sei lá, se eu preciso de jipes preciso de contratar os jipes, restaurantes, hotel, locais onde fazer um jantar, por exemplo podem querer fazer um jantar e nós podemos fazer um arraial no meio da serra ou montar um arraial no nosso mercado também, que é uma coisa que já fizemos. Trabalhamos sempre com outras entidades e, além disso, temos também a parte dos transportes, as companhias de transporte, os autocarros, as carrinhas, jipes, carros antigos que nós temos imensos aqui na ilha. Depois os guias que também temos, os guias interpretes que temos de pôr sempre a acompanhar, tudo dentro da legalidade e com gente profissional, enfim, capaz de fazer os serviços como nós queremos, com qualidade.

### **Dos serviços que oferecem o que tem mais sucesso, o que é que é mais procurado?**

Se é pessoas que vêm à Madeira pela primeira vez só para conhecer a Madeira, aí gostam de ir fazer uma volta à ilha ou duas para conhecer as várias partes da ilha, as levadas são muito conhecidas e as pessoas têm curiosidade em ir ver o que é que é uma levada, não sabem bem o que é. Portanto, tem sempre uma componente de montanha e também de mar, um passeio de barco agora com esta novidade de há uns anos para cá de irmos ver baleias e golfinhos. Já existem várias empresas que vão especificamente só fazer isso e que têm muitos biólogos a bordo, penso que também tem a ver com a falta de trabalho que existe e então tem muitos destes barcos, desde aqueles barquinhos de borracha que vão mesmo só à procura dos golfinhos e ver onde eles estão, tem pessoas em terra a fazer os avistamentos e ver onde é que estão os grupos de golfinhos. Depois tem os outros barcos turístico-marítimos que fazem um passeio normalmente até ao cabo girão e voltar e aí se viu os

golfinhos, viu se não viu, paciência. Mas é sempre uma componente para as pessoas que vêm cá fazer isso. Depois tens a parte dos incentivos, aí querem coisas radicais e uma das coisas que nós temos o canyoning que é muito engraçado e a Madeira é considerada um dos melhores sítios mais bonitos do mundo para fazer e vêm também muitos à procura de atividades radicais e nós cada vez temos mais desde os parapentes, desde andar a fazer o *coasteering* que é andar a saltar as rochas e outro tipo de atividades. Portanto eles procuram um pouco de tudo, mas essencialmente vêm para ver a Madeira na sua vertente de Natureza e de lazer ou numa outra vertente de paródia e fazer *peddypapers* que nós organizamos com empresas que são os nossos fornecedores, eles é que fazem isso tudo. Podemos fazer uma volta à cidade com um iPad, em vez de ser com papel, vai com um iPad e vai tirando fotografias nos sítios e depois um ganha... portanto isto faz parte dos incentivos, grupos de incentivos. E a meio disso tudo vão recolhendo um limão, uma aguardente e depois acabamos num local, pode ser numa praia ou num terraço de um restaurante a fazer o workshop da poncha, por exemplo.

## **2. Caracterização da Oferta**

### **Considera que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado?**

Está, eu acho que nós temos muita coisa a oferecer apesar de que muita gente vem ainda à Madeira com a ideia que a Madeira é para velhos e que vêm para aqui só para estarem sentados no hotel, na varanda a ler um livro. É uma coisa engraçada que toda a gente que chega cá, que vem com uma ideia, não sabem bem o que é, nem nunca ninguém conseguir até hoje transmitir o que é a Madeira para ninguém. É uma coisa impressionante porque toda a gente que vem é sempre surpreendida, ou porque tem construção a mais no Funchal ou porque não fazia ideia que era uma cidade cosmopolita e limpa, que tinha tanta variedade de oferta de restaurantes, de tudo. A ideia que eles têm da Madeira é que é um sítio para ir depois de uma certa idade e não vêm fazer nada e, depois chegam aqui, e acham estranho o número de coisas que têm para fazer. Portanto quem gosta de gastronomia e vinhos, tem uma semana de comes e bebes que nunca mais acaba, nós temos bons restaurantes, boas tascas, boa comida com todo o tipo de coisas que diferentes que não se fazem noutros locais. Vinhos também, desde o vinho Madeira aos vinhos Madeira de mesa que existem cada vez mais. Essa é a parte gastronómica e enológica, que é a parte

do vinho, cada vez mais fazemos programas desse género. E a parte da natureza eu acho que sim, que é bem aproveitada. Nos últimos anos a Associação de Promoção do Turismo tem feito uma boa divulgação de tudo o que nós temos o que não quer dizer que as pessoas saibam exatamente o que existe. Mas o que temos e para as pessoas que estão interessadas em fazer alguma coisa a não ser estar na piscina do hotel, tem. Aqui dentro da Madeira está bem divulgado, há panfletos por todo o lado, há montes de lojinhas a vender excursões e serviços além das agências e dos representantes dos operadores. Pode não estar bem divulgado fora da Madeira, aí sim talvez não porque ninguém olha para a Madeira como um sítio para vir fazer desporto radical nem coisa nenhuma. Talvez agora um bocado mais desde que existem estes *ultra trails*, que cada vez há mais, há várias provas ao longo do ano. O MIUT que é o *world trail* em que andam vários dias aí na serra. Aí estão a divulgar a Madeira como um sítio onde se pode fazer isso e foi lançada este ano uma publicidade específica para esse tipo de cliente e principalmente para esse tipo de feiras onde eles vão publicitar a Madeira como os *Ocean Trails* e isso porquê? Porque é dos únicos sítios no mundo talvez, onde independentemente do local onde estás, tens sempre o mar ao fundo. Então chamaram isso de *Ocean Trails*. Isso é uma coisa nova que fizeram agora e tem muito a ver com a parte da natureza. E depois eles também não deixam lixo, é tudo muito controlado, tem essa parte ecológica e de “amigos do ambiente”.

**Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira como destino turístico? E os menos positivos?**

Eles dizem o costume que é a limpeza, acham que é um local limpo, uma cidade muito limpa; o acolhimento dos locais, muito atentos às necessidades de quem nos visita, qualquer coisa que perguntem a um local na rua, as pessoas ajudam e eles acham isso uma coisa boa. Parece que noutros locais não é bem assim... nós sabemos que não é, conforme vamos viajando, principalmente eu que estou ligada ao turismo, às vezes chego a sítios onde eu pergunto uma coisa e não ligam meia ao que eu estou fazendo. Muito boa comida no geral. As flores espontâneas, não as flores “*ooah*” como diz o inglês, que é chegar a um jardim e está cheio de tulipas e rosas, não é isso, a Madeira não é conhecida por isso, é conhecida pelas flores espontâneas. Portanto acham muito interessante, para quem obviamente está interessado em botânica. Nós temos muito turismo que vem só para ver os nossos jardins e passear para ver as nossas plantas. Dendrologistas, que são os estudiosos

dos arbustos, que vêm fazer viagens só para conhecer arbustos que cresceu pela nossa ilha toda, alguns deles que são completamente endêmicos – que a maior parte das pessoas aqui nem faz ideia das coisas que temos por isso também é importante ouvir os botânicos para dar importância ao que nós temos. E eu, na agência onde estive trinta anos, nós tínhamos muitos grupos de associações de horticultura e tudo mais de vários países, mas essencialmente de Inglaterra e tínhamos aqui um botânico que trabalha em conjunto com o departamento científico daqui da Madeira, do museu e do aquário, que era o Graham Queen que infelizmente faleceu há uns anos, que era uma pessoa que conhecia tudo o que cresce, ele sabia o nome.... E acompanhava os nossos grupos de botânicos e de pessoas interessadas em plantas, que existem muitas associações dessas em Inglaterra. E isso é outra coisa que as pessoas dizem. Essencialmente é o acolhimento, as pessoas, a gastronomia, a beleza, apesar de todas as construções que temos, mas quem vai fazer principalmente os passeios a pé para os locais menos conhecidos... o interior da nossa ilha é de uma beleza extrema.

Também existem comentários menos positivos quando são mal atendidos nalgum sítio. O nosso hospital é uma das críticas quando nós temos algum turista que vai àquela zona das urgências. Aliás, qualquer um de nós quando vai lá sabe que aquilo parece uma coisa do terceiro mundo, apesar de termos muito bons médicos, mas as pessoas estão ali nos corredores... é muito triste e quando tem um turista que vá parar ao hospital aqui fica muito mal impressionado com isso. Eu não sei como é que é na terra deles, mas talvez nunca foram a um hospital lá, mas aqui isso é uma das críticas principais quando alguém vai parar ao hospital. De resto digo francamente que de críticas mesmo, talvez haja algum lixo que possam encontrar nalgum passeio a pé e o controle das entradas, por exemplo, no Rabaçal as 25 Fontes é insustentável aquele passeio, é cheio de gente. Não é um passeio na natureza, é um engarrafamento no metro. O Caldeirão Verde é a mesma coisa. Portanto essa é uma das partes que é muito má. Da minha parte tenho imensas críticas, imensas porque os turistas não vêm metade, que é quererem transformar o Funchal e a Madeira num sítio só para turistas e não é isso que os turistas procuram. Procuram as coisas autênticas e, portanto, ter os índios do Peru a cantar músicas dos Andes no Pico de Areeiro não faz sentido absolutamente nenhum. E trazer barcos da Turquia, temos dois já aqui na Madeira, descaracterizam completamente a nossa cidade. São dois barcos turcos que estão a fazer passeios turísticos aqui na Madeira. Um turco que se apaixonou por uma

madeirense, que é médica, e que veio para cá viver com ela e trouxe um barco turco e então temos aí dois barcos turcos, um deles chama-se A Bonita da Madeira, em honra à paixão do homem, e o outro não sei de onde veio. E, portanto, eu sou completamente contra isto, contra quiosques turísticos a plantar em tudo quando é sítio no Funchal, que é uma das coisas que a nossa câmara atual resolveu fazer e isso é uma das coisas que está a afugentar o tipo de turista que nós queremos para a Madeira. Neste momento o que nós temos é um turismo de massas e não é o que nós queremos para a Madeira. Mas pronto é o que há.

**Considera que a oferta a nível de alojamento na Madeira é variada o suficiente ou existe espaço para novos produtos?**

Temos umas coisinhas variadas. A nível dos hotéis tipo Aldeia Azul ou outros grandes é tudo mais ou menos a mesma coisa, um mais bonito, outro mais feio, uns têm melhor gastronomia e melhores cozinheiros, mas hoje em dia também estão todos a apostar na gastronomia e a chamar as pessoas para ficarem nos hotéis também a comer, para darem uso aos restaurantes e ao pessoal que têm. Pronto, temos os hotéis grandes e depois temos muitas quintas, temos quintas verdadeiras e temos quintas falsas. Temos a Casa Velha do Palheiro, a Quinta Casa Branca em que existe a casa original, tem acomodação... umas suites, portanto, são produtos caros, tem os seus verdadeiros jardins – que qualquer um deles é lindíssimo – tem a Quinta Bela Vista que tem uma casa principal que é original e depois todos eles têm partes novas feitas com quartos... com cozinheiros muito bons, portanto também as pessoas ficam lá pela autenticidade, mas também pelo atendimento personalizado e pela gastronomia. Depois temos os boutique hotéis, temos agora um hotel novo no Funchal que é o Boutique Hotel Castanheiro que fazia falta um hotel no Funchal aproveitando os prédios que existiam. Obviamente que só tem as fachadas, tudo o resto teve de ser deitado abaixo, mas está muito interessante. É um hotel com muito sucesso apesar de ter aberto há nem sequer dois anos, não é muito grande e está no centro da cidade, portanto as pessoas estão a ficar no hotel, mas saem à rua e têm o movimento dos locais que é uma das coisas muito interessantes, não é só turistas no meio da rua. Portanto, temos uma variedade de hotéis.... Tem hotéis pequeninos fora do Funchal, muito pequeninos, tem uns que só têm dez quartos, também muito procurados pelos nórdicos e



alemães que vêm essencialmente de botas para andar na serra, portanto, ficam nesses hotéis pequeninos.

**Pois, ia também perguntar se existem hotéis mais pequenos, mas que também são muito procurados.**

Sim. Não é o alojamento local que agora cresceu por todo o lado, [mas] também é muito procurado, portanto as pessoas querem ter a sua liberdade sem estar em hotéis com outra gente, querem no fundo mudar de casa. Mas têm também o turismo de habitação, que existe muito à volta da ilha, que são casas de pessoas particulares que foram reconstruídas com seis quartos, quatro quartos e que são também muito procurados. O que eles fazem muito é alugar um carro e ficam vários dias em vários sítios à volta da ilha. Isso é um bocadinho confuso para os hotéis porque a nível de ocupação é mais difícil de poder vender e gerir, mas sim, há muita gente que quer ficar num lado da ilha uns dias, no outro lado outros dias e gostam de ir ver o que se passa nessas vilas. Sei lá, vão a São Jorge vão ver o museu do vinho que tem lá, ou um restaurante que talvez só os locais conhecem, portanto isso perguntam-nos muito. Mas sempre da parte dos nórdicos. É uma coisa muito específica principalmente dos alemães. Tanto que há uma ou duas agências especializadas em Portugal que são de alemães, eles vieram para Portugal, para explorar Portugal, para vender Portugal para os alemães. E conhecem a ilha, e ilha e outras partes de Portugal, muito melhor que os portugueses porque eles vêm mesmo para ver tudo, vão ver as tasquinhas, o senhor que faz o pão... e é isso que eles também nos exigem que apresentemos. E nós, da nossa parte na agência, gostamos muito também de variar, de ir buscar essas coisas que têm muito interesse para variar dos sítios turísticos como o Porto Moniz que já tem os restaurantes cheios de gente. Mas procuram.

**Em particular no turismo de Natureza nota-se algum crescimento?**

Sim, nos últimos anos, basta ir fazer um passeio nas levadas para ver o número de pessoas nas levadas que estão mais divulgadas. Chegam já de botas e bastões só para vir fazer [as levadas]. Isso definitivamente. E estes ultra trails e estas provas têm dado a conhecer muito as serras da Madeira a nível da Sport TV e da Eurosport também, que vêm fazer as filmagens porque são competições internacionais. E cada vez mais vêm à procura e talvez comecem a perceber que a Madeira tem muito para oferecer nessa parte. Mas sim, a

procura é cada vez mais. Às vezes não sabem bem o que é, mas dizem que querem ir fazer uma levada.

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

#### **Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Eu penso que há muito para fazer porque todos estes novos hotéis que têm aberto, não vejo muita gente a falar na preocupação dos aproveitamentos dos recursos. Penso que há muito para fazer e isso é uma das coisas que estas conferências que existem, sempre um bocadinho por iniciativa do Roland Bachmeier, são no sentido de consciencializar as pessoas e as empresas, os hoteleiros e todo o tipo de fornecedores de serviços para essa vertente. Mas basta ir a uma dessas conferências e ver quantas pessoas estão lá.

#### **Existe necessidade/abertura do mercado para receber produtos turísticos que se diferenciem por assentarem num conceito de sustentabilidade e de responsabilidade ambiental?**

Eu acho que sim. Tem de ser publicitado, como tudo, nos locais corretos, nos sítios certos. Não pode ser por intermédio dos operadores turísticos que só estão a pensar no lucro. Tem de ser quase que uma promoção porta a porta e uma pesquisa feita nas agências e nas instituições que são muito ligadas ao turismo da natureza. Existem muitas empresas, associações a nível europeu e nos vários países das pessoas que estão ligadas ao yoga, ao exercício, ao “poder da mente”, ao bem-estar... e é nessa vertente, penso eu, que é preciso ir promover o produto, independentemente do que a promoção turística da ilha está a fazer, tem de ser uma aposta do dono, digamos, desse produto. Se tu estás a pensar ter um hotel sustentável, tens de ser tu a ir fazer a tua publicidade do teu produto para os locais certos. Ir buscar o cliente certo para o teu produto. É isso que muitos... por exemplo, o *Choupana Hills*, apesar de não ser um hotel sustentável, mas era um hotel diferente que estava na serra porque tem nevoeiro, porque tem chuva, porque tem frio. É preciso ver uma coisa, as pessoas vêm à Madeira querem é apanhar sol, isto não é Canárias nem um sítio árido. Portanto, quando tu estás a promover um hotel fora da beira-mar do Funchal, ou da costa

sul, as pessoas têm de estar conscientes que vêm para a natureza e no meio do verde e tudo isso... tem de ser um cliente que venha de mente aberta para apreciar o nevoeiro, escrever poemas, interiorizar a sua vida..., portanto, tem de ser um... para vender certo tipo de produto tem de ir à procura da pessoa certa, no fundo, do cliente certo.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Para as empresas do sector do turismo, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental é uma prioridade?**

Eu não vejo isso ainda. Eu não vejo. Falam, a história dos hotéis terem o cuidado de dizer se não querem lavar a toalha e etc, isso é uma coisa básica, todos os hotéis fazem. Não sei até que ponto isso é sustentável, até porque mesmo deixando as toalhas penduradas, em vários sítios as empregadas levam as toalhas à mesma. Portanto, dá-me a impressão que só por aí vê-se que não estão instruídos para não recolher as toalhas, apesar de lá ter o cartãozinho. Como se sabe agora praticamente todos os hotéis têm isso, se não quer que substitua a toalha, deixe pendurada, se não deixe no chão. E já me aconteceu em vários sítios deixar a toalha pendurada e, no entanto, tenho toalhas frescas quando chego ao quarto. Portanto, acho que ainda falta muita coisa para fazer a nível geral, sim.

**Pela sua experiência e pelo contacto que vai tendo com os turistas considera que existe procura por este tipo de produtos?**

Existe, existe procura. Eu acho que, como te disse antes, tens de ir ver onde estão essas pessoas que procuram esse serviço. Isso quer dizer que, por exemplo, um Jardim Atlântico, um GaloMar, quando faz a sua publicidade tem lá todos os galardões que já receberam do Green Key, tem vários, não te sei dizer quais são. Mas há muita gente que procura os hotéis que são verdes, os chamados hotéis verdes. Procura, existe muita gente que faz isso, portanto, o Galo, o Jardim Atlântico sempre teve muita procura para os seus hotéis por essa razão, mas são praticamente os únicos aqui na Madeira, não há mais nenhum.

**Existe interesse em apostar neste tipo de produto na Madeira?**

Sim, eu acho que há lugar para isso, eu acho que sim.

**Considera que a aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental é um ponto diferenciador para empresas do sector turístico? De que forma?**

Sim, com esse intuito de se destacar, definitivamente que será uma aposta positiva. Da nossa parte, ao apresentar uma aposta, por exemplo, para um grupo de incentivo, eu posso optar por escolher só produtos que são amigos do ambiente. Em vez de pô-los a andar de jipe, vou pô-los a andar de bicicleta ou a pé e parar no Jardim Atlântico que sei que tem os sumos naturais, que não têm aditivos, que sei que recolhem o lixo da maneira correta, que fazem as incenerações como devem ser... bem não sei se a inceneração faz parte da ecologia ou não, mas o que eu quero dizer é na distribuição do lixo... isso poderá ser sempre uma maneira de se distinguir de outras ofertas que possam fazer.

**As pessoas que visitam a Madeira mostram-se preocupadas com estas questões ambientais?**

Assim por experiência própria, nem por isso. Não tenho tido a experiência de alguém que venha cá e que me peça só [hotéis/produtos amigos do ambiente] ... acham engraçado, mas não perguntam especificamente por isso.

**Seria fácil divulgar e promover um hotel sustentável aqui na Madeira?**

É ir aos sítios certos e promover diretamente a quem está à procura desse produto. E obviamente que também com o turismo local e com a Associação de Promoção da Madeira, que está sempre a promover a Madeira nas suas várias vertentes e que o ano passado esteve muito ligada a essa parte do *wellness*, portanto, no fundo, isso é uma continuidade dessa parte. Portanto, é obvio que se nós tivermos um produto diferenciador que se junta aos outros hotéis, que são hotéis maiores, se houver um mais pequenino vai atrair um tipo de cliente que está muito ligado à natureza e é tudo produtos amigos do ambiente, mas mais pequenino e não num hotel gigantesco. Por exemplo, os produtos do Galo são hotéis grandes, o Jardim Atlântico também é um hotel relativamente grande, eu penso que eles devem ter uns 60 ou mais [quartos], ali o Galo de certeza que tem mais de 60 quartos, deve ter uns 100 quartos ou isso.

## **Armando Matos – Ex-Diretor Hoteleiro**

Entrevista presencial a 30 de setembro de 2019

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

#### **Em que hotéis já trabalhou na Madeira e em que cargos?**

Eu trabalhei no Madeira Palace, foi onde iniciei a minha carreira como assistente de F&B, portanto comidas e bebidas. Entretanto saí do Madeira Palace e fui para o Crown Plaza que é o atual Vida Mar como assistente de comidas e bebidas e coordenador do grupo dos eventos. Depois de uma saída onde estive em Angola, regresssei à Madeira e entrei no grupo Pestana, onde tive no Pestana Porto Santo – Pestana Colombus – e no inverno, como é um hotel sazonal, estive aqui na Madeira no hotel Casino Parque e Carlton. Portanto estamos a falar aqui na região de 5 hotéis.

#### **Qual a capacidade média desses hotéis?**

Os hotéis do grupo Pestana são os que têm a maior capacidade, portanto, no caso do Pestana Porto Santo a capacidade era de 325 quartos, estamos a falar de cerca de 900 clientes. O Pestana Colombus com 100 quartos, 220 clientes. O Carlton com 380 quartos, estamos a falar de um hotel com uma ocupação (mais o time-sharing) de perto de 1200 pessoas. E o casino também uma unidade com perto de 400 quartos, portanto, capacidade para 800/900 pessoas. São hotéis de grandes dimensões.

#### **Quantos trabalhadores em média lá trabalhavam?**

Dependendo... portanto, nas unidades do grupo Pestana... no Pestana Porto Santo que são unidades em regime *all-inclusive* tem de ter um maior número de colaboradores que em média, no Porto Santo, estamos a falar de 250/300 colaboradores no hotel. Aqui na Madeira um hotel com média de 350 quartos tem 180 a 200 funcionários.

#### **Quais os principais serviços que ofereciam?**

Os serviços típicos aqui na Madeira são os serviços de um resort sendo tem também a vertente de turista de lazer e de *corporate*. No Porto Santo é um cliente unicamente de lazer, portanto procura praia e descanso. No caso do Pestana Porto Santo havia uma forte

componente de animação, com espetáculos, por ser uma unidade *all-inclusive* e as unidades *all-inclusive* têm de ter um departamento de animação. Basicamente tem de entreter o cliente que fica 24 sobre 24 no hotel. No caso do Pestana Porto Santo, foi um projeto giro porque o hotel fez uma parceria com o Chapitô, portanto.... Um projeto diferente!

### **Ofereciam algum tipo de serviço complementar?**

Todas as unidades na Madeira oferecem um conjunto de serviços em que recorrem quase sempre a outsourcing. Os hotéis não têm, nem interessa ter uma estrutura com colaboradores que pertençam à equipa para fazer esse tipo de serviços. É sempre outsourcing.

### **Qual o perfil do turista que procurava esses hotéis? (se viajam em família, casal, grupos, outro; idade média; pensão completa ou meia pensão; que tipo de atividades turísticas o cliente mais procura; etc)**

O perfil de cliente aqui na Madeira está a mudar um bocadinho e, cada vez mais, há um cliente no mínimo em regime de meia pensão ou pensão completa e, este ano, com o *all-inclusive* cada vez mais a ganhar terreno e o grupo Pestana ou o grupo Enotel também porque, de facto, tem um volume de receitas tremendo. O cliente fica sempre no hotel e na tarifa acaba por ter uma compensação de receitas.

Madeira, turista.... Depende da época. Mas é um turista mais em casal. No caso do Porto Santo é um tipo de turista mais em família.

### **Trabalhavam em parceria com outras entidades? (quais? Como?)**

Sim, trabalhávamos com outras entidades por exemplo no caso da oferta das levadas, na oferta de viagens de catamaran... outras entidades, digamos outras empresas.

## **2. Caracterização da Oferta**

### **Pela sua experiência, o que é que os turistas procuram num destino como a Madeira?**

Tranquilidade. Procuram um destino que acaba por ser um destino verde, um destino que consegue ter um melhor dos dois mundos, portanto mar e montanha e cada vez mais, hoje em dia, sinto que o destino Madeira tem um *plus* muito grande que é a segurança. O turista na Madeira sente-se seguro, não sente os problemas que houve na Tunísia ou no Egipto e sente que pode andar durante o dia ou à noite na rua sem qualquer tipo de insegurança.

### **Considera que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado?**

Há mais a fazer. Como por exemplo na parte das ligações sejam aéreas sejam marítimas porque a capacidade hoteleira neste momento permite ter melhores ocupações e nos podemos só cingir pela pascoa, pela Festa da Flor, pela passagem de ano, pelo natal... mas sim ver a Madeira como um destino que tem a capacidade de 12 meses. E os hotéis conseguem comportar mais e há espaço para todos.

### **E relativamente às atividades e coisas para fazer...**

Eu acho que nesse aspeto a Madeira já tem um conjunto de serviços, comparativamente com outras regiões de Portugal, já tem um bom conjunto de serviços. Mas acredito que ainda haja... ainda se possa encontrar algo mais.

### **Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira como destino turístico? E os menos positivos?**

O serviço... acho que continuamos a ter um bom serviço na Madeira, desde a simpatia ao profissionalismo. Temos algo muito positivo... o português em geral é bilingue, mas o madeirense muito mais. Qualquer empresa turística aqui na Madeira, a maioria dos colaboradores consegue falar três, quatro línguas o que é um ponto muito positivo. E é algo que não acontece muito em outras regiões, em parte, pela sazonalidade.

Um aspeto mais negativo no turismo aqui na Madeira... penso que por vezes a competição entre alguns grupos hoteleiros reflete-se na baixa das tarifas e no perfil de cliente... o perfil de cliente que havia na Madeira há vinte anos atrás, hoje em dia já é um bocadinho

diferente. Todos são bem-vindos, mas esta competição dos grupos hoteleiros traduz-se num perfil de cliente não tão desejado.

**Quais as características mais positivas que os clientes desses hotéis salientavam da sua experiência? Alguma negativa?**

Sobre a experiência no hotel, além das infraestruturas... naturalmente, estamos a falar de infraestruturas praticamente todas elas novas ou remodeladas. O conjunto de serviços no hotel e com um preço competitivo comparativamente com outros destinos sendo que também muitos clientes mencionavam o ponto que a Madeira ainda não é um destino massivo como por exemplo as canárias. Os pontos negativos eventualmente aconteciam pontualmente por questões de serviço nas unidades, o que acontece sempre.

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Cada vez mais as empresas estão a investir e a repensar a forma da responsabilidade ambiental. Infelizmente há sempre aqui uma componente financeira que não permite que esta aposta seja... que haja continuidade dessa aposta. E também por parte das entidades, por parte governamental também não ajudam muito. Não há apoios, não há medidas... porque não uma redução de IVA nas empresas que tenham uma outra política ambiental? Sei lá, acho que há muito mais para ser feito, mas naturalmente com o apoio estatal.

**Considera que esta aposta ainda está aquém do que poderia ser feito?**

Sim, está.

**Existe necessidade/abertura do mercado para receber produtos turísticos que se diferenciem por assentarem num conceito de sustentabilidade e responsabilidade ambiental?**

Existe essa necessidade porque existe esse mercado. Se há procura, existe necessidade.



**E existe essa procura?**

Sim, existe, cada vez mais. E principalmente o mercado nórdico neste momento tem uma maior preocupação que o mercado latino, mas o mercado latino começa agora a ter uma maior preocupação e nós não podemos pensar que isto será um projeto para amanhã mas sim para... aliás, começar a pensar já neste projeto já para o amanhã, não quando houver a necessidade começar a pensar nesses projetos.

**Existe interesse em apostar neste tipo de produto na Madeira?**

É e deve haver essa aposta.

**Os hotéis em que trabalhou tinham alguém alocado especificamente à Gestão Ambiental?**

Sim. Dependendo das unidades sendo que aqui dentro do grupo Pestana existe mesmo um departamento não no hotel, mas dentro da estrutura da empresa que faz essa gestão para todos os hotéis sendo que no hotel há sempre alguém responsável que lidera esses processos.

**Se sim, quais as principais tarefas dessa pessoa?**

Depende das unidades. Por exemplo aqui no caso do Pestana Porto Santo que era uma unidade galardoadada com a Bandeira Azul e com a Chave Verde onde tínhamos uma pessoa afeta à direção que fazia questão que as normas ambientais fossem cumpridas. Quais eram as normas ambientais? Entre muitas, a questão da redução e separação de lixo. Parece que não, mas hoje em dia ainda existe algum desleixo não só nas empresas, mas também em casa, isto começa em casa e leva-se para as empresas. E depois uma serie de estratégias que permitiam a redução da produção de lixo, mas também, mais uma vez, a redução dos custos. Dou um exemplo, neste momento, quase todo os hotéis do grupo Pestana têm redutores do caudal de água que acaba por ser uma redução digamos... tem aqui alguma política ambiental, mas, em parte, é também uma política financeira. Será sempre isso... vai ser o “tico e o teco”.

**Considera importante existir uma pessoa alocada especificamente à gestão ambiental de um hotel? Porquê?**

Eu acho importante, mas, mais uma vez voltando aqui à parte financeira, isso representa algum custo. Agora, se é um projeto direcionado para uma política ambiental e de sustentabilidade claro que é uma boa aposta e deve haver uma pessoa afeta a liderar essas questões.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Considera que, neste momento, na estratégia regional para o desenvolvimento do turismo na ilha, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental deste sector é uma prioridade?**

Não, não me parece. Existe uma preocupação muito grande, e muito bem, da promoção do destino Madeira e acho que isso é o principal e que deve ser feito. Mas por vezes há mais promoção de um evento da feira do vinho ou das vindimas ou da festa da flor ou o que seja, que é importante realmente... mas outras preocupações como as políticas ambientais e a sustentabilidade ambiental, não me parece que as entidades apostem nisso. Eu desconheço... só uma notazinha, eu pelo menos desconheço que haja aqui uma grande aposta ou que é praticamente inexistente.

**Considera que a aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental é um ponto diferenciador para empresas do sector turístico? De que forma?**

Sim, acaba por ser um *plus* para o destino. Penso que não é preciso gastar “mundos e fundos” para apostar mais na divulgação da política ambiental

**Os hotéis por onde passou tinham a preocupação de integrar na sua gestão medidas de sustentabilidade ambiental?**

Sim, começavam a ter essa preocupação nem que seja porque neste momento existem uma série de operadores que também exigem às unidades hoteleiras que também existam essas políticas ambientais. Mas mais uma vez há aqui sempre uma ligação financeira, portanto caso estes operadores não exigissem se calhar as unidades não o fariam.

**Os clientes valorizavam e eram sensíveis ao esforço que fazem por tornar o negócio mais sustentável?**

Sim, alguns sim, nem que seja pela vergonha de fazer qualquer tipo de comentário porque não fica bem. Mas cada vez mais os clientes são sensíveis nesse campo.

**De que forma divulgavam a vossa política de gestão ambiental junto dos clientes/potenciais clientes?**

Na receção, nos quartos. Nos quartos cada vez mais encontra-se em vários hotéis questão da troca da toalha, portanto, se a toalha ficar pendurada, é sinal que não quer que troque a toalha e poupamos em detergentes, poupamos em água... mais uma vez, e reforço este ponto que tenho vindo a dizer, que é a questão aqui da parte financeira. Mas cada vez mais os clientes cooperam com essas políticas.

**Portanto esta parte financeira anda a par e passo com [as questões ambientais] ...**

Anda, sempre. Não só neste tema como noutros. Mas aqui sim, porque mais uma vez não há apoios que façam... às vezes não só apoios, portanto, não tem de haver só apoios, tem de haver se calhar mais obrigações que façam com que as unidades cumpram.

**A implementação destas medidas tornou possível, de alguma forma, a redução de custos? Poderia dar algum exemplo mais específico?**

Sim, no Pestana Porto Santo entre muitas das medidas, uma medida que foi importante, houve uma redução clara no custo para a empresa, mas também na parte ambiental foram as águas. Como era um *all-inclusive*, as águas estavam incluídas o que fazia com que os clientes abrissem garrafas de água só por abrir e às vezes nem consumiam a água toda. E estamos a falar de toneladas de plástico por ano. Portanto houve uma medida que foi, por todo o resort, espalhar cerca de umas doze ou quinze fontes de água onde tínhamos uma mensagem para os clientes que podiam reencher a garrafa de água nessas fontes de água e resultou. Resultou muito bem também porque 80 % do cliente ou do perfil de cliente era um cliente nórdico. Se pensássemos, e contra mim falo que sou português, se o hotel tivesse só o mercado nacional, certamente esta medida não teria valores tão altos.

## **Paulo Freitas – Técnico do Instituto das Florestas e Conservação da Natureza**

Entrevista realizada por questionário online

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Qual o tipo de tutela do IFCN?**

O IFCN, IP-RAM é um Organismo da Administração Pública Regional da Região Autónoma da Madeira sendo tutelado pela Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais

**Quantos trabalhadores têm neste momento?**

344

**Quais as principais áreas de atuação do IFCN?**

O IFCN, IP-RAM tem por missão promover a conservação da natureza, o ordenamento e a gestão sustentável da bio e geodiversidade, da paisagem e da floresta, bem como dos recursos a ela associados e ainda a gestão das áreas protegidas.

**Em que situações o IFCN intervém no desenvolvimento de novos projetos turísticos na Madeira?**

O IFCN, IP-RAM intervém em todos os projetos cujos normativos legais assim o impõem como a promoção da sustentabilidade das atividades desportivas, de recreio, lazer e turismo ecológico no meio natural, terrestre e marinho de modo a assegurar a compatibilidade entre os interesses dos operadores turísticos e a preservação dos valores naturais.

**O IFCN tem algum departamento afeto ao sector do turismo? Se sim, qual o seu principal papel?**

Sim. A Direção de Serviços de Gestão e Valorização de Espaços Verdes e Áreas Classificadas tem, entre outras valências, o desenvolvimento ecologicamente sustentável de atividades lúdico-desportivas e do turismo da natureza em terra e no mar.

**Trabalham em parceria com outras entidades? (quais? Como?)**

Sim. Com a Direção Regional de Turismo no âmbito de comissões de acompanhamento (como por exemplo a Comissão de Acompanhamento dos Percursos Pedestres Recomendados da RAM), bem como com diversas Associações no que diz respeito a atividades lúdico-desportivas, assim como com algumas unidades hoteleiras e os seus programas pró-ambientais.

## **2. Caracterização da Oferta**

**Pela sua experiência, o que é que os turistas procuram num destino como a Madeira?**

Procuram essencialmente o contacto com a natureza

**Considera que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado? Se não, que aspetos poderiam ser melhorados? Se sim, poderia dar alguns exemplos?**

Não. Deveria haver uma maior diversificação na oferta, quer em terra quer no mar

**Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira como destino turístico? E os menos positivos?**

A simpatia das suas gentes, a natureza, o clima e a gastronomia

**Considera que a oferta a nível de alojamento e restauração na Madeira é variada o suficiente ou existe espaço para novos produtos?**

É variada e adequada

**Considera que existe algum tipo de produto ou nicho em que deva investir mais?**

Sim

**Na sua opinião, quais os recursos que são mais necessários valorizar na ilha?**

Os espaços naturais e protegidos

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Adequada face à conjuntura atual.

**Considera que esta aposta ainda está aquém do que poderia ser feito?**

Ainda existe um caminho a percorrer.

**Existe necessidade/abertura do mercado para receber produtos turísticos que se diferenciem por assentarem num conceito de sustentabilidade e responsabilidade ambiental?**

O produto turístico da Madeira já assenta, na sua generalidade, num pressuposto de sustentabilidade e responsabilidade ambiental.

**Existe interesse em apostar neste tipo de produto na Madeira?**

Sim porque é isso que diferencia o destino Madeira.

**O IFCN tem um papel ativo na promoção da sustentabilidade no sector do turismo?**

Sim através do desempenho da sua Missão.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Na estratégia regional para o desenvolvimento do turismo na ilha, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental deste sector é uma prioridade?**

Sim

**Considera que a aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental é um ponto diferenciador para empresas do sector turístico? De que forma?**

Sim. Dado o aumento da consciência ambiental da população mundial, as preocupações com esta temática estão generalizadas, pelo que a escolha do turista recairá preferencialmente sobre as unidades ambientalmente sustentáveis.

**Como vê possíveis parcerias entre alojamentos sustentáveis e associações de defesa do ambiente (e outras entidades nesta área de atuação)?**

Considero ser positivo.

**Que possíveis entidades desta natureza sugeria como parceiros?**

Unidades hoteleiras e agências turísticas.

**Face ao possível aparecimento de um projeto desta natureza numa área agroflorestal da Madeira, como é que o IFCN o receberia?**

Receberá de forma favorável no âmbito da regulamentação existente nas áreas tuteladas por este Instituto.

## **Raul Gonçalves – Diretor Hoteleiro do Hotel Quinta da Serra**

Entrevista realizada por questionário online

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Relativamente ao tipo de turismo, como se classifica a Quinta da Serra?**

Turismo Activo e de natureza

**Qual a capacidade total do hotel?**

104 pessoas

**Qual a taxa de ocupação média anual do hotel?**

62%

**Os clientes do hotel costumam optar pelo regime de meia pensão ou pensão completa?**

Cerca de 40% optam por meia-pensão, e os restantes apenas por alojamento e pequeno-almoço. Muito raramente temos procura em pensão-completa.

**Quantos trabalhadores têm neste momento?**

39

**Quais os principais serviços que oferecerem?**

Alojamento, restauração e bebidas, massagens e wellness e ainda visitas à nossa produção agrícola biológica.

**Oferecem algum tipo de serviço complementar?**

Viagens de ida e volta de e para o Funchal, viagens para e da Levada do Norte, serviços especiais (casamentos, batizados e outros eventos)



**Qual o perfil do turista que procura este hotel? (se viajam em família, casal, grupo, outro; idade média; pensão completa ou meia pensão; que tipo de atividades turísticas o cliente mais procura; etc)**

O cliente típico está na casa dos 40-60 anos, viaja em casal, sem filhos, em regime de alojamento e pequeno almoço, provém da Holanda, Alemanha e Inglaterra, principalmente e procura sobretudo fazer caminhadas pela ilha, conhecer as levadas e também, recentemente, começam a procurar o nosso hotel pela sua postura biológica e ecológica.

**Trabalham em parceria com outras entidades? (quais? Como?)**

Sim, temos acordos com a Universidade da Madeira, com a Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira e a Escola Profissional Dr. Francisco Fernandes, para além da Escola Profissional Atlântico, para a realização de estágios curriculares no Hotel. Também colaboramos com a Câmara Municipal de Câmara de Lobos na apresentação do nosso projeto de hotelaria sustentável, para além de outras entidades públicas e privadas, sobretudo locais, na realização de eventos e/ou promoção de produtos e ainda atividades culturais.

## **2. Caracterização da Oferta**

**Pela sua experiência, o que é que os turistas procuram num destino como a Madeira?**

Natureza e clima ameno

**Considera que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado? Se não, que aspetos poderiam ser melhorados? Se sim, poderia dar alguns exemplos?**

Sim, creio que com as recentes campanhas de marketing levadas a cabo pela Associação de Promoção da Madeira, voltadas para um turismo ativo e de natureza, se aproveita aquilo que a Madeira tem de melhor para oferecer: natureza genuína. Um exemplo é a utilização de figuras públicas conhecidas (desde logo o Cristiano Ronaldo) para a promoção da ilha.

**Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira como destino turístico? E os menos positivos?**

A natureza, o clima, a limpeza em geral e a simpatia das pessoas são os aspetos mais positivos. Como menos positivos, posso referir a falta de sinalização/informação adequada, a degradação de estradas, caminhos e veredas e o excesso de viaturas (sobretudo no Funchal)

**Quais as características mais positivas que os clientes da Quinta da Serra salientam da sua experiência neste hotel? Alguma menos boa?**

O ambiente todo focado no eco-friendly e no orgânico, com a limpeza e beleza de todo o espaço, incluindo os jardins e a parte agrícola. Salientam também a qualidade da comida e dos ingredientes utilizados, sobretudo na nossa oferta ao pequeno-almoço. Como aspetos menos positivos, a única referência consistente prende-se com o acesso rodoviários e a falta de sinalização para o hotel. Quero referir que o nosso pedido para colocarmos mais sinalética foi recusado quer pela Câmara Municipal de Câmara de Lobos, quer pelas Estradas da Madeira.

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Importantes no sentido de atrair uma clientela mais exigente e mais informada nestes aspetos.

**Considera que esta aposta ainda está aquém do que poderia ser feito?**

Sim, pois deveria existir mais unidades como o Hotel Quinta da Serra e mais oferta de produtos/soluções ecológicas e biológicas no mercado regional.

**Existe necessidade/abertura do mercado para receber produtos turísticos que se diferenciem por assentarem num conceito de sustentabilidade e responsabilidade ambiental?**

Sim. Definitivamente. E a prova é o sucesso que a nossa unidade já conseguiu, praticamente sozinha, na captação da procura. Vão aparecendo outras iniciativas, nomeadamente nos transportes e energia que vão respondendo às necessidades.

**Existe interesse em apostar neste tipo de produto na Madeira?**

Sim. Daí a nossa existência.

**A Quinta da Serra tem alguém alocado especificamente à Gestão Ambiental do hotel? Se sim, quais as suas principais tarefas? Se não, algum motivo pelo qual não têm ninguém com este cargo?**

Sim, temos um engenheiro agrónomo que, para além de toda a área agrícola, acumula todas as tarefas relacionadas com a obtenção e manutenção dos certificados biológicos (agricultura e restauração coletiva), além dos restantes aspetos ambientais e de sustentabilidade.

**Considera importante existir uma pessoa alocada especificamente à gestão ambiental de um hotel? Porquê?**

Sim, porque é uma tarefa muito complexa, de grande responsabilidade e potencialmente consumidora de tempo, pelo que não faz sentido não ter uma (ou mais) pessoas apenas para tratar destes aspetos.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Na estratégia regional para o desenvolvimento do turismo na ilha, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental deste sector é uma prioridade?**

Creio que ainda não é, pelo menos para a ilha da Madeira, embora saiba que para o Porto Santo é uma prioridade das entidades governamentais.

**Considera que a aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental é um ponto diferenciador para empresas do sector turístico? De que forma?**

Sim, porque atrai uma procura mais esclarecida e exigente, que se dispõe a gastar mais para consumir este tipo de oferta.

**A Quinta da Serra tem a preocupação de integrar na sua gestão medidas de sustentabilidade ambiental?**

Sim

**Pode dar exemplos das medidas que são implementadas?**

Utilização de água de rega e para consumo própria, a instalação de uma ETAR para reaproveitamento da água para rega e rejeição dos restantes efluentes tratados para a natureza, a reciclagem de todos os resíduos, nomeadamente com a produção de composto, utilização de lâmpadas led, de painéis solares para aquecimento das águas, entre outras.

**Os clientes valorizam e são sensíveis ao esforço que fazem por tornar o negócio mais sustentável?**

Sim. Começamos a sentir que o cliente nos valoriza por isso.

**De que forma divulgam a vossa política de gestão ambiental junto dos clientes/potenciais clientes?**

Com folhetos nos quartos, com placas e galardões afixados em pontos estratégicos de passagem, através dos media, das redes sociais e dos Tour Operadores.

**A implementação destas medidas tornou possível, de alguma forma, a redução de custos? Se sim, poderia dar algum exemplo mais específico?**

Sim, sobretudo na conta da água e da energia, mas também no aproveitamento eficiente de todos os recursos disponíveis.

## **Tiago Oliveira – Gestor Ambiental do Hotel Four Views Baía**

Entrevista realizada por questionário online

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Relativamente ao tipo de turismo, como se classifica o Four Views Baía?**

Turismo Ativo

**Qual a capacidade total do hotel?**

522 camas

**Qual a taxa de ocupação média anual do hotel?**

85

**Quantos trabalhadores têm neste momento?**

85

**Quais os principais serviços que oferecerem?**

Serviços de alojamento e restauração

**Oferecem algum tipo de serviço complementar?**

Não

**Qual o perfil do turista que procura este hotel? (se viajam em família, casal, grupo, outro; idade média; pensão completa ou meia pensão; que tipo de atividades turísticas o cliente mais procura; etc)**

Família -Trabalho - entre os 18 e os 80 anos - na sua grande maioria em cama e pequeno almoço

**Trabalham em parceria com outras entidades? (quais? Como?)**

Entidades Governamentais - Entidades privadas - operadores e agencias de viagens

## **2. Caracterização da Oferta**

**Pela sua experiência, o que é que os turistas procuram num destino como a Madeira?**

Natureza

**Considera que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado? Se não, que aspetos poderiam ser melhorados? Se sim, poderia dar alguns exemplos?**

Esta a ser bem explorado. Estamos a ter crescimentos notáveis na nossa procura

**Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira como destino turístico? E os menos positivos?**

Positivos - Calma, segurança, qualidade de alojamentos e serviços. Menos positivos - alguns acessos dependendo do país de origem dos viajantes

**Quais as características mais positivas que os clientes do Four Views Baía salientam da sua experiência neste hotel? Alguma menos boa?**

Positiva – Serviço. Menos boa - os elevadores

## **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Acho que estamos a ter apostas muito sustentáveis um pouco por todos os sectores na RAM. Considero que estamos a ser um exemplo em vários pontos quando olhamos ao global desenvolvimento desta área no País.

**Considera que esta aposta ainda está aquém do que poderia ser feito?**

Existe sempre espaço para melhoria, mas considero que estamos no caminho certo. Temos que olhar a todo este projecto de implementação no medio e longo prazo.

**Existe necessidade/abertura do mercado para receber produtos turísticos que se diferenciem por assentarem num conceito de sustentabilidade e responsabilidade ambiental?**

Existe cada vez mais sensibilidade por parte do viajante em escolher o seu hotel pelas condições ambientais que este apresenta e pelos seus compromissos ambientais implementados.

**Existe interesse em apostar neste tipo de produto na Madeira?**

Existe interesse em apostar neste tipo de produto por todo o Mundo. O Destino no aspeto ambiental não pode ser a Madeira, tem que ser o Planeta.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Na estratégia regional para o desenvolvimento do turismo na ilha, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental deste sector é uma prioridade?**

Sem dúvida!

**Considera que a aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental é um ponto diferenciador para empresas do sector turístico? De que forma?**

Sim. Temos que tentar fazer entender ao Mundo que somos um Ilha que cuida de si e da sua parte num ecossistema global. Isso atrai quem pensa visitar e orgulha quem aqui vive. Cada vez mais o viajante procura alojar-se em hotéis que adotem este tipo de medidas.

**O Four Views Baía tem a preocupação de integrar na sua gestão medidas de sustentabilidade ambiental?**

Sim

**Pode dar exemplos das medidas que são implementadas?**

ISO 140001 Travelife Green Key entre outros programas englobam todo um grande elenco de medidas ambientais implementadas.

**Os clientes valorizam e são sensíveis ao esforço que fazem por tornar o negócio mais sustentável?**

Cada vez mais.

**De que forma divulgam a vossa política de gestão ambiental junto dos clientes/potenciais clientes?**

Através de informação interna no hotel, através do nosso blog, através do Site, newsletters, Green Views Report anual, etc...etc..

**A implementação destas medidas tornou possível, de alguma forma, a redução de custos? Se sim, poderia dar algum exemplo mais específico?**

Sim, com toda a certeza. A diminuição de consumo de Gás foi imediata.

**Quão importante é existir uma pessoa alocada especificamente à gestão ambiental de um hotel? Porquê?**

Totalmente necessário e imprescindível. Todo o sistema exige que haja uma pessoa que seja inteiramente responsável pela gestão de todas as medidas implementadas.

**Como Gestor Ambiental do Four Views que tipo de tarefas fazem parte do seu trabalho?**

Entre muitas, a relação entre as medidas implementadas e todas as situações de operação diária do hotel, assim como, a ligação à parte comercial do mesmo. Mas são muitas as funções e difícil de enumera-las.



## **Daniela Bastos - Gestora Ambiental do Hotel Galo Resort**

Entrevista realizada por questionário online

### **1. Detalhes sobre a entidade e qual o seu papel como agente da oferta turística**

**Relativamente ao tipo de turismo, como se classifica o Galo Resort?**

Turismo Ativo

**Qual a capacidade total do hotel?**

- Galosol – 123 quartos
- Galomar – 47 – está neste momento a ser renovado e irá ficar com
- capacidade de 72 quartos.
- Alpino – 27 quartos

**Qual a taxa de ocupação média anual do hotel?**

- Galosol – 86.33%
- Galomar – 83.93%
- Alpino – 87.21%

**Quantos trabalhadores têm neste momento?**

Cerca de 150

**Quais os principais serviços que oferecerem?**

Ginásio, SPA, centro de cura *ayurveda*, acesso à praia em reserva natural, atividades na natureza com os parceiros – *lokoloko*, *manta diving* e *christa wandern hiking*, restauração – serviço de lavandaria, salas de reuniões/eventos, *room service*, etc.

**Oferecem algum tipo de serviço complementar?**

*Transfers*, 3 restaurantes e 3 bares, serviço despertar, serviço de almofadas (escolher uma almofada de um menu de almofadas pensando no conforto e saúde do hóspede), *smart tv*

(com toda a informação relevante do hotel – desde programa semanal, aviso, internet na *tv*, sistema personalizado no quarto), *glamping*.

**Qual o perfil do turista que procura este hotel? (se viajam em família, casal, grupos, outro; idade média; pensão completa ou meia pensão; que tipo de atividades turísticas o cliente mais procura; etc)**

- Galosol: Cliente ativo, procurado o contacto com a natureza e atividades desportivas. Na época baixa temos muitos grupos que vêm com um programa já definido – estes hóspedes geralmente têm uma idade compreendida entre 50-80 anos.
- No Galomar tínhamos clientes também ativos que queriam fazer atividades de natureza incluindo o mergulho (neste momento temos o Galomar fechado para renovações).
- Alpino (*adults only*): clientes que precisam de um descanso do stress do dia-a-dia. Este hotel tem um centro de cura que é procurado por muita gente.

Para mais informações podes ver o nosso site. [www.galoresort.com](http://www.galoresort.com)

Temos disponíveis as opções de meia pensão ou só pequeno almoço.

**Trabalham em parceria com outras entidades? (quais? Como?)**

- *Lokoloko* – atividades na natureza
- *Manta Diving* – centro de mergulho
- Centro de cura *Ayurveda*
- *Wandern Hiking* – passeios a pé

## **2. Caracterização da Oferta**

**Pela sua experiência, o que é que os turistas procuram num destino como a Madeira?**

Natureza e atividades desportivas

**Considera que o potencial turístico da Madeira está bem aproveitado?**

Sim e não. Existem muitas levadas ainda por recuperar, locais a explorar na natureza (sem a danificar). E, com um clima destes, sol todo o ano deveriam apostar mais em energias renováveis – governo já está a trabalhar para isso.

**Quais os aspetos mais positivos que os turistas salientam relativamente à Madeira como destino turístico? E os menos positivos?**

Limpo, seguro, pessoas simpáticas, ótimo clima, natureza linda.

**Quais as características mais positivas que os clientes do *Galo Resort Hotels* salientam da sua experiência neste hotel? Alguma negativa?**

Os hóspedes gostam muito da proximidade da direção/administração e toda a equipa – hotel familiar; as nossas facilidades – o ginásio, a praia, os diversos restaurantes, SPA,,,; a localização, a estética dos quartos, o nosso buffet de pequeno almoço muito variado, as opções saudáveis e vegetarianas dos nosso restaurantes, etc. As opiniões negativas são relacionadas com determinadas opções nas operações que funcionam como recomendações. Por vezes, têm a ver com gostos pessoais.

### **3. Alternativas Turísticas Sustentáveis na Madeira**

**Como classifica a atual aposta na implementação de medidas ambientalmente responsáveis no sector do turismo?**

Penso que cada vez mais, os hoteleiros estão a ganhar consciência ambiental/social mas, ainda existe um longo percurso que terá de ser realizado com calma e claro vendo a viabilidade económica.

**Considera que esta aposta ainda está aquém do que poderia ser feito?**

Um pouco. É um esforço que ainda está em crescimento pois, maioria das vezes é encarado como uma obrigação chata e não como um bem necessário. O que acontece também muitas vezes é o facto de certas tecnologias serem caras e requerem um investimento tão alto que

se torna difícil para algumas unidades, mas, as boas práticas ambientais do pessoal deve ser o primeiro passo. Depois de sensibilizarmos desde o colaborador de uma cozinha até ao administrador irá tudo fluir.

**Existe necessidade/abertura do mercado para receber produtos turísticos que se diferenciem por assentarem num conceito de sustentabilidade e responsabilidade ambiental?**

Existe um mercado a explorar nesse sentido que pode ser lucrativo para os hotéis e para o ambiente/sociedade e economia da nossa ilha.

**Existe interesse em apostar neste tipo de produto na Madeira?**

Sim. A Madeira vive do turismo e cada vez mais existe consciência ambiental/social e económica por parte dos hoteleiros. Temos o exemplo do nosso Resort que neste momento está a trabalhar para que o hotel galomar seja sustentável em todos os aspetos. O conceito de sustentabilidade pode ser um fator decisivo na escolha de um hotel.

#### **4. Sustentabilidade como ponto de diferenciação no sector turístico**

**Na estratégia regional para o desenvolvimento do turismo na ilha, o fator da sustentabilidade ambiental e a diminuição da pegada ambiental deste sector é uma prioridade?**

Como ilha turística o governo regional tem sempre uma preocupação na conservação da natureza e promove ações que visam diminuir a pegada ambiental. Neste aspeto a secretaria regional do ambiente promove e ajuda diversas atividades/projetos que visam conservar a biodiversidade terrestre e marítima bem como toda a natureza envolvente. Juntamente com as unidades hoteleiras e outras empresas penso que estamos a ir no bom caminho. Mas ainda temos muito trabalho pela frente.

**Considera que a aplicação de medidas de sustentabilidade ambiental é um ponto diferenciador para empresas do sector turístico? De que forma?**

Claro que sim. Como já referido a escolha de um hotel pode ser influenciada pelo seu conceito, nomeadamente a sustentabilidade. Se uma pessoa está à procura de um hotel ou um resort e depara-se com duas escolhas, idênticas, mas um deles tem um conceito de sustentabilidade de certeza que escolhem esse porque sabem que esse está a fazer algo de diferente e que ajuda de uma forma ou de outra o mundo em que vivemos. A consciência ambiental e social está a crescer e já é ensinada nas escolas. Cada vez mais vemos pessoas preocupadas com a sustentabilidade do mundo.

**Pode dar alguns exemplos de medidas implementadas na gestão ambiental do hotel?**

Redução do consumo de água com redutores de caudais. Uso de água proveniente de cursos naturais para rega. Plantação de plantas endémicas nos nossos jardins que não necessitam de rega constante. Redução do consumo energético usando tecnologias que recorrem a energia renovável – painéis fotovoltaicos. O uso de sensores de AC para evitar que o AC esteja ligado quando uma janela é aberta. Redução do consumo de gás com o uso de painéis solares para aquecimento de água. Isolamento de tubagem para evitar gastar tanto gás. Atividades com os hóspedes como ajuda na reflorestação das florestas da ilha da madeira. O uso de produtos locais evitando a poluição proveniente do transporte. Uso de produtos das nossas hortas.

**Os clientes valorizam e são sensíveis ao esforço que fazem por tornar o negocio mais sustentável?**

Sim.

**De que forma divulgam a vossa política de gestão ambiental com os clientes/potenciais clientes?**

Através dos canais de divulgação digital – *Facebook*, *Twitter*, etc. Temos um quadro que resume as nossas ações para a sustentabilidade do nosso hotel. Nos quartos usamos as *smart tv's* para promover atividades e futuramente para divulgarmos planos de gestão ambiental. Exposição dos nossos prémios ambientais.

**A implementação destas medidas tornou possível, de alguma forma, a redução de custos? Poderia dar algum exemplo mais específico?**

Sim. Por exemplo a colocação de iluminação LED nos hotéis possibilitou a poupança de 54.000 euros em 2016 (em relação a 2015), só num hotel. Com os painéis fotovoltaicos em 2016 por exemplo poupamos cerca de 5000 euros na fatura da eletricidade. Com os painéis solares passamos de 1,06kg de gás por cada hóspede para 0.72 kg.

**Quão importante é existir uma pessoa alocada especificamente à gestão ambiental de um hotel?**

A gestão ambiental requer muito trabalho e atenção pelo que é essencial para atingir os objetivos ter alguém responsável nessa área, mas se não houver ajuda/abertura da parte da administração e direção não vale a pena. Se, a direção e administração apoiarem a 100% os requisitos e necessidades de investimento para os objetivos definidos o conceito tem todas as pernas para andar. Temos o exemplo do nosso resort. O gestor ambiental é um elo de ligação na empresa.

**Como Gestor Ambiental do Galo Resort que tipo de tarefas fazem parte do seu trabalho?**

- Verificar a legislação em vigor e aplicar à sua empresa
- Elaborar relatórios anuais
- Dar formação e sensibilizar as pessoas
- Elaborar os planos de gestão
- Acompanhar e preparar as auditorias
- Realizar auditorias internas



# **APÊNDICE III**

Observações recolhidas nas visitas  
informais aos hotéis





## Galo Resort

Tabela 36 - Observações da visita realizada a 17 de agosto de 2017, às 10h, ao Galo Resort Hotel

Detalhes do hotel
<ul style="list-style-type: none"><li>• É composto por três hotéis diferentes. Neste momento um está a ser totalmente transformado e renovado para ser o primeiro “<i>Green Hotel</i>” da Madeira;</li><li>• Fazem parcerias com entidades de animação turística, principalmente com a empresa de mergulho que existe ao lado do hotel, a <i>Manta Diving</i>;</li><li>• Dessas parcerias oferecem uma grande diversidade de atividades para fazer na Madeira desde caminhadas a desportos náuticos;</li><li>• Têm bem visível no hotel expositores com informações sobre as atividades possíveis de fazer na Madeira;</li><li>• Os colaboradores do hotel, desde membros da direção aos funcionários de <i>Front&amp;Back Office</i> ou <i>F&amp;B</i>, estabelecem uma relação próxima com os clientes de forma a assegurar que a sua experiência no hotel está a ser o melhor possível.</li></ul>
Medidas de Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe uma gestora ambiental cuja função diária é lidar com as questões ambientais e de sustentabilidade do hotel;</li><li>• Autoclismos, torneiras e luzes dos espaços comuns com sensores de movimento;</li><li>• Luzes dos quartos ligam com o cartão e apenas duas lâmpadas acendem;</li><li>• Sensores no ar condicionado que desliga quando as janelas se abrem;</li><li>• Política de reutilização dos lençóis e toalhas incluindo a da piscina. Cada cliente tem direito a uma toalha da piscina gratuita e se não a reutilizarem pagam por cada vez que precisam de uma;</li><li>• Redutores de caudal em todas as torneiras;</li><li>• Dois caixotes de lixo nos quartos: orgânico e embalagens;</li><li>• Uso de painéis solares;</li><li>• Sistema de monitorização dos consumos em todo o hotel que permite controlar todas as divisões;</li></ul>

- Nos quartos têm informação sobre a política de sustentabilidade do hotel. Neste momento têm um dossier com a informação em papel mas vão mudar para informação digital através da *Smart TV*;
- Usam produtos locais, regionais e sazonais no restaurante e têm um canto no buffet com várias opções mais saudáveis e vegetarianas;
- Devido à sua parceria com a *Manta Diving Madeira*, uma empresa de mergulho, promovem junto dos clientes ações de limpeza do fundo do mar.

### Observações

- Relativamente à forma como funciona a parceria com outras empresas de animação turística e ao sistema de cobrança de comissões, vai depender de local para local. Pode-se fazer com valores fixos para cada atividade ou percentagem no final do mês ou para cada atividade. O hotel também pode criar pacotes que incluam essas atividades e colocar a sua margem aí (juntar estadia mais mergulho e duas levadas por exemplo). Depende sempre de como se pretende fazer e qual a forma mais vantajosa;
- O mercado com que mais trabalham é o alemão que já é um público atento e sensibilizado para as questões ambientais;
- Organização de ações junto dos seus clientes como um dia a plantar árvores, recolha de brinquedos para doar a instituições no Natal ou um dia de limpeza da praia ou do fundo do mar no dia mundial do ambiente;
- Os colaboradores têm acesso ao ginásio a preços reduzidos;
- Campanha de 1€ no *check-out* que doam a uma instituição local;
- Doam 10 refeições por dia a instituições;
- No website está bem patente toda a política de responsabilidade ambiental e social do hotel;
- Doam o material que têm de trocar, mas que ainda estão em boas condições de uso, a instituições locais (cobertores, colchões, roupas, materiais de cozinha);
- Têm parcerias com o Parque Natural da Madeira, a associação Abraço e a C.A.S.A, uma associação local que ajuda sem-abrigos;
- Têm uma newsletter própria sobre o hotel, a Madeira e sugestões para o que fazer na ilha.

## Four Views Baía

Tabela 37 - Observações da visita realizada a 29 de setembro de 2017, às 15h, no Hotel Four Views Baía

Detalhes do hotel
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para além da piscina coberta, <i>jacuzzi</i> e sauna também tem um spa que é aberto ao público em geral e não só para clientes do hotel;</li><li>• Tem duas piscinas, uma no exterior e uma interior;</li><li>• Está localizado perto do centro do Funchal;</li><li>• Um dos pontos fortes é a vista que tem sobre a baía do Funchal.</li></ul>
Medidas de Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe um gestor ambiental cuja função diária é lidar com as questões ambientais e de sustentabilidade do hotel;</li><li>• Luzes dos espaços comuns com sensores de movimento;</li><li>• Luzes dos quartos ligam com o cartão e apenas duas lâmpadas acendem;</li><li>• Sensores no ar condicionado que desliga quando as janelas se abrem;</li><li>• Têm um sistema de <i>vouchers</i> para os clientes que aceitem que o seu quarto não seja limpo diariamente (até um limite de dias). Esse <i>voucher</i> pode ser usado nos bares ou no restaurante do hotel;</li><li>• Redutores de caudal nas torneiras;</li><li>• Uso de painéis solares;</li><li>• Sistema de monitorização dos consumos em todo o hotel que permite controlar todas as divisões;</li><li>• Nos quartos têm informação sobre a política de sustentabilidade do hotel;</li><li>• Usam produtos locais e regionais e têm uma pequena horta biológica onde têm maioritariamente ervas aromáticas;</li><li>• Têm um sistema de controlo rigoroso da quantidade de detergentes usados na limpeza do hotel para não usar mais do que o necessário. Os detergentes que usam são todos amigos do ambiente;</li><li>• Fazem separação de todos os tipos de lixo incluindo o orgânico para</li></ul>

compostagem;

- Sistema de recuperação de calor para aquecer por exemplo a piscina;
- Lâmpadas LED;
- Apesar de terem minibar no quarto, mantêm-no desligado para poupar energia. Os clientes podem ligá-lo que precisarem dele;
- Sensibilizam todos os seus colaboradores para respeitarem as políticas ambientais do hotel;
- Têm um sistema que deteta quando a temperatura interior do hotel é superior ao desejável e, automaticamente, abrem-se portas e janelas em pontos estratégicos para arrefecer o edifício.

#### **Observações**

- Os clientes valorizam os esforços feitos pelo hotel na sua política ambiental e quando algo precisa de ser reparado ou não está a funcionar como deve ser, eles informam o hotel, principalmente os clientes alemães que estão mais sensibilizados;
- Têm informações e panfletos na receção com informações sobre o que fazer na Madeira;
- Para desinfeção da água da piscina coberta usam bromo em vez de cloro que, apesar de mais caro, é menos agressivo para a pele e tem um odor muito menos intenso;
- Com as medidas de sustentabilidade que implementaram nomeadamente ao nível do aquecimento de águas, o hotel reduziu o consumo de gás em cerca de 60%.

## Quinta do Furão

Tabela 38 - Observações da visita realizada a 2 de outubro de 2017, às 15h, no Hotel Quinta do Furão

Detalhes do hotel
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade do hotel: 45 quartos; 90 a 100 pessoas (quando existe 3ª pessoa ou crianças);</li><li>• Emprega 57 pessoas;</li><li>• Taxa de ocupação anual acima dos 90%;</li><li>• A Quinta do Furão tem contrato de exclusividade com a TUI Viagens que lhes garante durante todo o ano estes valores de taxa de ocupação;</li><li>• Restaurante com capacidade para cerca de 150 pessoas;</li><li>• Durante os almoços, costumam ter grupos de turistas cujo almoço no hotel está incluído nos seus pacotes de viagens. O menu é pré-definido e o preço tabelado;</li><li>• As refeições com o menu à carte são normalmente entre os 25 e os 35 euros sem vinho;</li><li>• Os clientes do hotel estão na sua maioria numa faixa etária dos 40 aos 60 anos;</li><li>• O hotel organiza pequenas atividades gratuitas para os seus clientes durante a semana incluindo provas de Vinho Madeira; <i>showcooking</i> com o chefe de cozinha utilizando os produtos da horta; hora de <i>fitness</i>; <i>workshop</i> para aprender a fazer poncha; ou uma visita botânica aos jardins do hotel. Dado que estas atividades acontecem durante a tarde e muitas pessoas estão fora do hotel a fazer caminhadas, a adesão não é muita. No entanto têm pessoas a inscrever-se na maioria das atividades e mesmo com poucos inscritos são ministradas;</li><li>• Na receção tem um expositor com panfletos sobre as possíveis atividades a fazer na Madeira e fichas de inscrição nas atividades gratuitas do hotel;</li><li>• À entrada tem um cesto de fruta e jarros de água de boas-vindas.</li></ul>
Medidas de Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pequena horta biológica;</li><li>• Transformação da vinha de cultura tradicional para cultura biológica prevista para breve;</li><li>• Substituição parcial das lâmpadas existentes em lâmpadas LED. Substituição</li></ul>

das restantes prevista para breve;

- Instalação de painéis solares;
- Disponibilizam 2 carros elétricos para alugar aos clientes de forma a que possam visitar o centro de Santana e os arredores (autonomia para cerca de 50km);
- Compra de produtos alimentícios a fornecedores locais sempre que possível;
- Separação dos resíduos incluindo o orgânico para compostagem;
- Redução do uso de papel - principalmente a nível interno;
- Apenas têm um caixote de separação visível nos espaços comuns do hotel. Encontra-se à entrada do hotel.

### Observações

- “Praticamente todos os nossos clientes vêm pelo menos com meia pensão”. Isto acontece porque a maior parte dos turistas que ficam na Quinta do Furão vão fazer caminhadas pelos trilhos e pelas levadas da Madeira e, como tal, saem do hotel de manhã e só voltam ao fim da tarde para jantar;
- O menu do restaurante apresenta escolha para vários tipos de dieta e nos almoços dos grupos é requerida sempre a opção vegetariana;
- O chefe de cozinha e a sua equipa está sensibilizada para os diferentes tipos de dieta e, como tal, sempre que aparece um cliente com alguma restrição alimentar existe escolha disponível;
- A compra de produtos locais e orgânicos nem sempre é possível devido ao número reduzido de produtores;
- Este hotel já foi construído há mais de 20 anos e sem ter em consideração a eficiência energética do edifício. Assim, estruturalmente é difícil fazer melhorias para melhorar este aspeto. Estão, no entanto, a ser estudadas soluções que se possam implementar para cumprir os objetivos de diminuição do consumo energético;
- Está previsto um investimento para expansão do hotel para ter mais 12 quartos. Este novo espaço resultará da recuperação de um edifício já existente e em ruínas. Será deslocado da casa-mãe, mas próximo o suficiente para que os clientes possam usufruir das instalações;

- Funcionam em regime de overbooking e quando isto acontece há poucas alternativas para levar o cliente para outro hotel. Primeiro porque na zona não existe nenhum hotel com um serviço/envolvência semelhante. Segundo porque os hotéis alternativos muitas vezes não têm vagas disponíveis.

## Quinta da Serra

**Tabela 39 – Observações da visita realizada a 3 de outubro de 2017, às 14h30, no Hotel Quinta da Serra**

<b>Detalhes do hotel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Quinta da Serra tem 52 quartos;</li> <li>• Têm parcerias com pequenas operadoras, principalmente, do mercado holandês que vendem destinos de férias sustentáveis;</li> <li>• Fazem visitas guiadas pela Quinta aos seus clientes passando pela horta, pomar, vinha e espaço florestal com o engenheiro agrónomo do hotel;</li> <li>• O público alvo deste hotel são pessoas que vão à Madeira à procura de atividades de natureza, principalmente caminhadas nas montanhas. São pessoas que saem cedo de manhã para fazer os trilhos e só voltam ao fim do dia para passar algum tempo na piscina e jantar;</li> <li>• Também já começam a ter clientes que os procuram pelo seu conceito biológico e sustentável e a fidelizar clientes um pouco por este motivo.</li> </ul>
<b>Medidas de Sustentabilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horta biológica certificada (único caso em Portugal);</li> <li>• Substituição parcial das lâmpadas existentes em lâmpadas LED. Substituição das restantes prevista para breve;</li> <li>• Separação dos resíduos incluindo orgânico para compostagem, que será usado para fertilizar os jardins, horta e pomar;</li> <li>• A certificação biológica do restaurante significa que utilizam na confeção das refeições entre 30 a 60% de produtos biológicos. Dependendo da altura do ano, do que a horta fornece e do que os produtos locais têm disponíveis, esta percentagem varia ao longo do ano, mas nunca baixa dos 30%. O facto de não</li> </ul>



conseguirem atingir uma meta mais elevada prende-se principalmente com a falta de produtores na Madeira;

- Recuperação do espaço florestal do terreno. Estão a fazer um grande esforço para remover as plantas invasoras e a substituí-las por plantas nativas da típica floresta Laurissilva e criar um espaço florestal onde as pessoas possam apreciar a flora madeirense;
- Ainda não foi possível fazerem o investimento em painéis fotovoltaicos, mas está previsto acontecer. Não aconteceu mais cedo pois houve necessidade de outros grandes investimentos e este, em particular, teve de ser adiado. No entanto está previsto para 2018 tendo já sido feito um orçamento no valor de 57000 euros;
- Todos os corredores com sensores de movimentos;
- Todas as torneiras com redutores de caudal;
- A luzes dos quartos só se acendem com o cartão e não acendem todas de uma vez;
- São autossuficientes no consumo de água pois além de terem acesso a um furo ainda armazenam água das chuvas e da pequena ETAR que têm instalada.

#### **Observações**

- No menu do restaurante estão indicados os pratos que são totalmente confeccionados com produtos biológicos;
- Das 12 árvores monumentais referenciadas pela Direção Regional das Florestal, 8 encontram-se na Quinta;
- Neste dia a taxa de ocupação encontrava-se nos 50% e durante a visita não se viu nenhum turista no hotel ou a passear pela quinta. Isto está de acordo com o que o que foi dito acerca do tipo de turista que procura este hotel.

# APÊNDICE IV

## Relatório de Estágio



# **Associação BioLiving – Relatório Final de Estágio**

---

**Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo**

**Prof. Jorge Mota**

**02-05-2017**



**Sofia Bravo Jervis de Atouguia Fernandes – 59570**

# Índice

1. Introdução .....	3
2. Associação BioLiving – breve caracterização .....	4
3. Motivação e Objetivos de estágio.....	7
3.1.    Motivação .....	7
3.2.    Objetivos de Estágio.....	8
4. Atividades e Tarefas realizadas.....	9
4.1.    Secretariado .....	10
4.2.    Plano de Atividades.....	10
4.3.    Candidaturas a financiamentos .....	11
4.4.    Ajuda na organização dos eventos.....	13
4.5.    Participação ativa nas atividades da BioLiving.....	14
4.6.    Participação em projetos extra-BioLiving.....	15
5. Resultados e Discussão .....	17
6. Conclusão.....	18
7. Material de Apoio e Referências .....	20
8. Anexos .....	22
Anexo I – Ficha de associado BioLiving .....	22
Anexo II – Plano de Atividades da BioLiving.....	24
Anexo III – Cartaz da terceira edição do “Há Conversa” .....	35
Anexo IV – Tabela de Atividades do projeto +Aveiro .....	36

## **1. Introdução**

O presente relatório tem como objeto o estágio curricular realizado durante o ano académico de 2016/2017, no âmbito do Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, na Associação BioLiving, uma organização sem fins lucrativos de defesa do ambiente e promoção da educação ambiental. A realização deste estágio foi motivada por uma vontade não só de perceber como a realidade de gestão desta associação pode ser transportada para uma entidade com fins lucrativos, mas também por ser uma oportunidade de interligar a área da Biologia com a do Turismo.

O objetivo geral do estágio foi essencialmente perceber o que envolve a gestão de uma entidade como a BioLiving e aprender todos processos de organização de eventos. A metodologia de desenvolvimento do estágio foi através de participação ativa na gestão da associação e dos eventos promovidos.

Este documento está dividido em cinco secções principais. Na primeira faz-se uma breve caracterização da organização, falando de como foi formada e o trabalho que lá é desenvolvido. De seguida será explicado mais detalhadamente a motivação para realização deste estágio e os objetivos específicos a ele associados. Na terceira secção será feita uma descrição das atividades desenvolvidas durante os cinco meses de estágio e, especificamente, quais as tarefas que foram realizadas. O capítulo dos resultados e discussão contemplará um balanço das competências adquiridas e de que forma o estágio complementa o projeto de tese da aluna. Finalmente, no capítulo da conclusão será feito um balanço geral do estágio.

Durante este estágio foi necessário consultar alguns documentos, vídeos tutoriais e páginas web para a melhor realização das atividades efetuadas na Associação BioLiving. Estas referências serão subdividas pela atividade em que foram necessárias no último capítulo do documento apenas dedicado a esse propósito. Serão ainda apresentados no final do documento alguns anexos que correspondem a algum do trabalho desenvolvido durante o estágio.

## **2. Associação BioLiving – breve caracterização**

A Associação BioLiving é uma associação sem fins lucrativos, sediada na Freguesia de Frossos em Albergaria-a-Velha, que existe desde julho de 2016 e resulta da evolução do projeto BIO Somos Todos. Este projeto privilegiava o contacto com a natureza e promovia a partilha de conhecimento científico e a compreensão e o respeito pela natureza incentivando e ensinando as pessoas a atuarem individual e coletivamente a nível local. Como reconhecimento pelo trabalho feito na promoção da sustentabilidade, consciência ambiental e respeito pelos valores naturais, o projeto, criado e coordenado pela bióloga Milene Matos, foi distinguido com o prémio TERRE DE FEMMES 2015 Nacional, Internacional e ainda Escolha do Público, promovido pela Fundação Yves Rocher – Institut de France.

Desse sucesso surge então a Associação BioLiving que partilha os mesmos valores e objetivos que o antecessor BIO Somos Todos pretendendo, contudo, ir mais além e ter projeção não só a nível nacional, mas também a nível internacional. Sob o lema “Natureza e Educação para Todos”, a associação tem como objetivos principais:

- Promover a sustentabilidade;
- Incentivar a cidadania ambiental e a participação pública na defesa dos valores naturais;
- Dinamizar a economia social;
- Promover a inclusão, a paz e a solidariedade, utilizando como mote a educação, os recursos naturais e a proteção da natureza;
- Disponibilizar acompanhamento nas áreas da floresta, biodiversidade e educação ambiental.

Essencialmente, a Associação BioLiving pretende demonstrar que “a natureza é de todos e para todos” através de atividades e eventos em diversas áreas do conhecimento científico e abrangendo públicos-alvo bastante diversificados. Isso só é possível devido à existência de uma equipa multidisciplinar que oferece valências em diferentes áreas de ação, que vão da

conservação da natureza ao ordenamento do território e gestão florestal passando também pela inclusão e ação social, ecoturismo, cultura e marketing.

Esta equipa é totalmente voluntária, tendo crescido e desenvolvido trabalho, ao longo dos últimos 10 anos, em prol da educação ambiental, da floresta e da sustentabilidade.

Apesar de ser uma componente fundamental da atividade da associação, o seu trabalho de conservação da natureza não se baseia apenas em ações práticas de conservação e restauro de habitats. Este trabalho só é eficaz quando se educa, se forma e se promove o envolvimento e o interesse da comunidade nas questões ambientais. Assim, a atividade da Associação divide-se em quatro componentes principais: 1) Conservação e Proteção da Natureza; 2) Educação Ambiental; 3) Formação; e 4) Inclusão e Envolvimento Social.

#### 1) Conservação e Proteção da Natureza

A Conservação e a Proteção da Natureza é considerada a componente central da atividade da associação e tem como objetivos principais proteger e promover a biodiversidade nativa e controlar o impacto negativo das espécies exóticas invasoras nos ecossistemas. As ações promovidas neste âmbito incluem plantações, sementeiras e viveiros, controlo de invasoras, construção de charcos, observação e monitorização de fauna e flora.

#### 2) Educação Ambiental

As ações de educação ambiental promovidas pela associação são um importante veículo para fomentar atitudes e valores ambiental e socialmente responsáveis dando a conhecer a nossa fauna e flora nativas e desmistificando mitos muitas vezes a elas associados. Através de ações como saídas de campo, oficinas e workshops ou passeios pedestres interpretativos, a BioLiving pretende desenvolver, na comunidade, uma sensibilidade ambiental que, em última instância, possa ajudar na proteção da biodiversidade.



### 3) Formação

Para além dos pequenos momentos educativos de educação ambiental, a Associação BioLiving pretende apostar não só na formação técnico-científica nas diversas áreas relacionadas com a sustentabilidade e a gestão florestal como também no desenvolvimento de competências específicas no domínio da proteção da natureza e biodiversidade.

### 4) Inclusão e Envolvimento social

As ações desenvolvidas no âmbito desta quarta componente da atividade da BioLiving têm como objetivo envolver, nas atividades promovidas, toda a comunidade sem exceção, desde as camadas mais jovens aos mais velhos, bem como, pessoas com alguma incapacidade e/ou mais desfavorecidas. Dando a oportunidade de participação e aprendizagem a todos, a natureza é utilizada como veículo para combater a desigualdade, fomentar a inclusão social e, ao mesmo tempo, incentivar a uma participação pública mais consciente, responsável e proactiva na defesa dos valores naturais.

Apesar de se distinguirem estas quatro dimensões na atividade da BioLiving, elas não são totalmente independentes umas das outras, elas interagem e interligam-se daí resultando experiências verdadeiramente integradoras e inclusivas. A visão estratégica da associação reside precisamente nesse ponto, na proximidade e no contacto direto com a comunidade em qualquer tipo de atividade que se promova. A proximidade com a população é vista como o mecanismo mais eficaz para promover o envolvimento e o interesse das comunidades nas questões ambientais, o que, por si, tornará mais fácil desenvolver a cultura e cidadania ambiental e científica junto dessa mesma população.

Independentemente de ser uma associação sem fins lucrativos e de todo o pessoal ser voluntário, são necessários meios financeiros para avançar com os projetos, eventos e compra de material. O financiamento da associação, neste momento, provém de cinco fontes principais: candidaturas de projetos financiados, prestação de serviços (consultadoria em gestão florestal e atividades de educação ambiental, p. ex.), quotas dos sócios, donativos e prémios atribuídos à associação.

A Associação BioLiving é ainda muito recente e, com apenas um ano de existência, o trabalho para já desenvolvido tem sido local e mais concentrado no Distrito de Aveiro e em Lousada, no Distrito do Porto. No entanto, é uma instituição de âmbito nacional, com ambição de crescer e tornar-se relevante até a nível internacional.

### **3. Motivação e Objetivos de estágio**

#### **3.1. Motivação**

A escolha deste estágio na BioLiving foi motivada por uma série de fatores. Em primeiro lugar, para perceber como as áreas da Biologia e do Turismo se podem interligar. Não só em termos de atividades de recreio e lazer no âmbito do Turismo de Natureza mas também de que forma se pode transmitir uma mensagem positiva de sustentabilidade através do Turismo. Era importante perceber como se poderia integrar uma componente de educação ambiental nas diferentes vertentes do sector hoteleiro e de animação turística e ainda como incentivar os turistas a valorizarem uma experiência turística mais sustentável.

Outro grande motivo foi o de perceber de que forma se poderá constituir uma relação de simbiose entre uma empresa e uma associação sem fins lucrativos na área da defesa do ambiente distinguindo as vantagens para ambas as entidades e de que forma esta relação poderia funcionar.

Apesar de ser uma associação sem fins lucrativos, a gestão da BioLiving tem de ser feita de forma rigorosa, eficiente e, em muitos aspetos, de forma semelhante a uma empresa. Desta forma, um estágio nesta instituição iria permitir também perceber os processos de gestão de uma entidade desta natureza participando ativamente neles. Destes processos, os mais importantes de conhecer, neste momento, seriam as dinâmicas de comunicação entre associação e fornecedores, sócios, parceiros e público em geral; angariação de apoios para a realização de projetos; e as fases da organização de eventos e atividades desde a sua idealização até ao pós-evento.

Tendo estes três fatores principais em conta, o estágio na Associação BioLiving foi uma ótima oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional.

### 3.2. Objetivos de Estágio

O estágio na Associação BioLiving teve a duração de 5 meses e foi orientado internamente pelo Prof. Jorge Mota e pela Doutora Milene Matos na entidade recetora. Os principais objetivos deste estágio foram os seguintes:

- Conhecer e participar na orgânica interna, no funcionamento e no desenvolvimento da Associação BioLiving;
- Conhecer e participar nas fases de desenvolvimento e organização de eventos no âmbito da intervenção da associação;
- Conhecer as parcerias existentes e participar ativamente no estabelecimento de novas parcerias e canais de comunicação;
- Aprender como se organiza e se desenvolve uma associação da natureza da BioLiving;
- Conhecer a orgânica interna da prestação do serviço – contacto e experiência nas várias fases da prestação do serviço;
- Contactar com os diferentes intervenientes na prestação do serviço: clientes, fornecedores, colaboradores, organismos públicos, entre outros.

## 4. Atividades e Tarefas realizadas

De forma a cumprir os vários objetivos de estágio, ao longo dos 5 meses, foram diversas as funções desempenhadas dentro da Associação e a participação nas atividades organizadas e coordenadas pela BioLiving foi constante desde o primeiro dia. Na primeira fase do estágio as tarefas desempenhadas eram de âmbito mais administrativas e de secretariado, e ao longo do tempo as funções desenvolvidas passaram a ser mais práticas. Na tabela seguinte apresenta-se um cronograma geral das atividades e tarefas realizadas ao longo dos 5 meses.

**Tabela 1** - Cronograma geral das atividades e tarefas realizadas a o longo do estágio

Atividade	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Função de Secretariado						
Participação nas atividades promovidas						
Participação nas acções de voluntariado						
Participação no curso IMPRINT+ em Lousada						
Candidatura ao programa da Ciência Viva						
Candidatura ao prémio Floresta e Sustentabilidade						
Candidatura ao Prémio Voluntariado Universitário						
Ajuda na organização da actividades e eventos						
Elaboração do Plano de Actividades						
Participação como staff no 1º Fórum Internacional Forest-In						
Candidatura ao Fundo MCFEA						
Participação como staff no curso IMPRINT+ em Baza, Espanha						

#### 4.1. Secretariado

Sendo uma associação muito recente, a BioLiving tem necessidade de angariar uma boa base de sócios, não só porque isso é um fator importante para a associação atingir uma dimensão e uma projeção a nível nacional, mas também porque os pagamentos das cotas fazem parte do seu financiamento. Neste sentido, a elaboração da ficha de associado, o registo de novos sócios na base de dados, preenchimento e envio dos cartões de sócio e esclarecimento de quaisquer dúvidas que surgissem relativas ao processo de associação foram algumas das tarefas realizadas ao longo do estágio.

Também num âmbito mais administrativo era feito o envio dos recibos de pagamentos de cotas e atividades; o pedido de orçamentos vários; o contacto com várias seguradoras para saber as cotações dos seguros necessários para as atividades da associação; e a elaboração de uma base de dados para compilar informação sobre as escolas do distrito de Aveiro junto das quais a associação no futuro pode divulgar as suas atividades.

Uma vez que a BioLiving funciona com trabalho totalmente voluntário e todos os envolvidos têm compromissos profissionais além da associação foi importante haver alguém que ficasse responsável por estas tarefas que, apesar de relativamente simples, consomem algum tempo. Desempenhar este papel de secretariado foi uma ótima oportunidade para contactar com assuntos relativos à gestão interna de uma entidade que presta serviços ao público adquirindo, assim, competências nessa área – comunicação com diferentes intervenientes na atividade diária da associação desde sócios e fornecedores a outros colaboradores.

#### 4.2. Plano de Atividades

À medida que o estágio foi avançando e a integração na equipa foi acontecendo, também as responsabilidades associadas ao estágio aumentaram.

Aquando do início do estágio ainda não estava redigido um plano de atividades, apesar de haver uma calendarização de atividades definida. O Plano de Atividades (PA) (Anexo I) de uma associação desta natureza é um documento fundamental não só para definir internamente os objetivos da associação e a estratégia e metodologia a seguir de forma a

atingir esses objetivos, como também para demonstrar aos parceiros, colaboradores, sócios e público em geral o foco de atuação da associação e as atividades que estão planeadas ao longo do período definido para esse plano.

Depois de se definir a estrutura a utilizar e o conteúdo a incluir no primeiro plano de atividades anual da BioLiving, foi necessário redigir o documento. O PA inclui a indicação da estrutura dos órgãos sociais, uma nota introdutória com a caracterização da associação, a definição dos objetivos estratégicos, a definição dos principais domínios de atuação; a identificação e caracterização das diversas atividades e projetos a realizar durante o ano; e o orçamento para o ano de 2017.

Em retrospectiva, e de forma a melhorar este processo no futuro, poderiam ter sido incluídos tópicos complementares no PA como por exemplo: a definição dos objetivos operacionais associados a cada objetivo estratégico; a identificação de indicadores e metas para avaliação do cumprimento dos objetivos definidos; a identificação de fatores condicionantes de atuação e de que forma essas limitações podem ser contornadas ou evitadas; e a definição de uma metodologia de avaliação e acompanhamento da implementação do PA.

### 4.3. Candidaturas a Financiamentos

Para uma associação sem fins lucrativos como a BioLiving, as candidaturas a projetos financiados são fundamentais para arranjar meios financeiros para desenvolver as atividades propostas, mas também são formas de a associação expandir a sua área e foco de atuação e de divulgar o seu trabalho até a nível internacional. O destaque que a associação tem ao ganhar estes financiamentos pode facilitar o acesso a outras hipóteses de financiamento e ainda o estabelecimento de novas parcerias.

Uma das tarefas associadas a este estágio foi precisamente escrever, em conjunto com outros colegas, candidaturas a projetos financiados. Foram quatro as candidaturas escritas durante o estágio:

- **Programa Ciência e Cultura no Ingresso ao Ensino Superior**, promovido pela Ciência Viva. Este programa disponibilizava 3.000 euros e destinava-se a associações que desenvolvessem um programa de atividades focadas na promoção

da cultura científica e tecnológica e em colaboração com instituições de ensino superior, unidades de I&D, museus ou centros de Ciência Viva. O público-alvo deste programa são os alunos de primeiro ano como forma de os integrar na academia onde escolheram estudar. A Associação BioLiving apresentou o projeto +Estudante +Cidadão +Aveiro (acrónimo +Aveiro) em parceria com o Programa Tutoria da UA. Este projeto contempla tertúlias mensais que fomentam o diálogo direto com professores e investigadores de várias áreas científicas e saídas de campo culturais e ambientais que promovam a cultura científica e criem elos entre os alunos e a cidade, a comunidade aveirense, os peritos e os colegas, ajudando a moldar estes jovens para que sejam cidadãos atentos e ativos. Esta candidatura foi atribuída em março de 2017.

- **Prémio Floresta e Sustentabilidade**, promovido pela CELPA e o Grupo Cofina. Este prémio de 5.000 euros tinha como objetivo reconhecer e distinguir projetos sustentáveis e inovadores na área dos recursos florestais e gestão da floresta portuguesa. Este concurso dividia-se ainda em quatro categorias: Sustentabilidade Florestal, Boas Práticas de Silvicultura, Associativismo e Projetos de I&D. Tendo em consideração todo o trabalho que a BioLiving na área florestal e sendo a BioLiving um projeto de associativismo a candidatura foi feita nessa categoria. Os resultados desta candidatura saíram em março de 2017, mas não foi atribuído o prémio à associação.
- **Prémio Voluntariado Universitário**, promovido pelo Banco Santander Totta. Este prémio pretende incentivar uma cidadania ativa através do voluntariado e recompensar o trabalho dos jovens mais ativos com 5.000, 3.000 e 2.000 euros para o 1º, 2º e 3º lugares, respetivamente. São premiados projetos de voluntariado promovidos por estudantes do Ensino Superior não só com benefícios para a comunidade, mas que também contribuem para o desenvolvimento das suas competências pessoais. O projeto apresentado intitulava-se “Reflorestação e Consciencialização Ambiental para uma Cidadania mais Consciente” e englobava ações que promovessem a recuperação e valorização do património natural, sensibilizassem para os problemas relativos à floresta portuguesa mobilizassem

para uma cidadania mais ativa e participativa. Este prémio também não foi atribuído ao projeto apresentado pela BioLiving;

- **Mitsubishi Corporation Fund for Europe and Africa**, promovida pela Mitsubishi Corporation. Este é um fundo anual distribuído por várias instituições na Europa e em África que candidatem projetos inovadores que vão de encontro a pelo menos um dos três objetivos principais: conservação e proteção ambiental, educação ambiental e combate à pobreza. A Associação BioLiving submeteu um projeto no âmbito da educação ambiental, mas que integra também as componentes de conservação ambiental e de combate à pobreza. O projeto consiste em realizar acampamentos científicos durante o verão para estudantes dos ensinos secundário e universitário. Nestes acampamentos, haveria uma ou mais linhas de investigação na área da biologia e/ou da gestão florestal e os participantes iriam recolher os dados e amostras necessárias em campo depois de alguns módulos teóricos. Os resultados desta candidatura só serão conhecidos em julho de 2017.

#### 4.4. Ajuda na organização de eventos

Tendo em conta que este estágio foi realizado quando a associação estava a começar também a sua atividade, a organização de eventos foi uma função mais relevante na segunda parte do estágio.

Tarefas como a divulgação dos eventos pelos vários canais de divulgação da associação, o contacto com os participantes para envio de informações práticas, recibos e respostas a dúvidas e receção dos participantes no dia das atividades eram regulares.

Mensalmente, a BioLiving promove o evento “Há Conversa” (Anexo III) que consiste numa tertúlia informal à terceira terça-feira de cada mês com os mais diversos convidados, para aproximar as pessoas falando abertamente de questões prementes para o ambiente, a cidadania e a sustentabilidade. Esta atividade foi iniciada em janeiro de 2017 e foi necessário contactar possíveis oradores assim como preparar o espaço na sede da associação para realizar a tertúlia e receber os participantes.

Como referido no ponto 4.3 deste documento, a escrita da candidatura do projeto



+Aveiro ao Programa Ciência e Cultura no Ingresso ao Ensino Superior, promovido pela Ciência Viva, foi parte integrante deste estágio. Assim, quando o projeto foi aprovado para financiamento, em março, a planificação, preparação e participação ativa no projeto foram tarefas consequentes. Devido ao atraso da resposta relativamente à calendarização submetida na proposta, foi necessário numa primeira fase atualizar calendário de atividades (Anexo IV).



**Imagem 1** - Logótipo do projeto +Aveiro. Elaborado por Diego Alves

Depois, em reunião com as responsáveis pelo Programa de Tutoria da UA, parceiro direto no projeto, esta reformulação foi discutida tendo-se iniciado, de seguida, o processo contactos com possíveis oradores e entidades para a organização das atividades propostas. Apesar do estágio ter ainda contemplado esta fase inicial de planificação do projeto +Aveiro, as atividades iniciaram-se apenas em Abril, após o término do estágio.

#### 4.5. Participação ativa nas atividades da BioLiving

No decorrer do estágio, foi também importante a participação nas atividades e eventos promovidos pela Associação como forma de conhecer o seu modo de atuação e de integração na equipa. Destas atividades fizeram parte, entre outras, as várias sessões do “Há Conversa” (como referido no ponto 4.4), a “Noite das Criaturas das Trevas” em novembro e as diversas ações de voluntariado a plantar árvores, fazer sementeiras e controlo de plantas invasoras ao longo dos cinco meses de estágio. Estas ações de voluntariado são atividades centrais da missão da BioLiving: conservar, proteger e restaurar os ecossistemas envolvendo a comunidade e promovendo junto dela os valores naturais.



**Imagens 2, 3 e 4 (esquerda para a direita)** - Participação ativa nas atividades da Associação na tertúlia “Há Conversa”, nas ações de voluntariado e nas atividades de educação ambiental para os mais jovens. Imagens 2 e 3 elaboradas por Diego Alves e imagem 4 elaborada por João Gonçalo

#### 4.6. Participação em projetos extra-BioLiving

Apesar de ser uma associação formada recentemente, a rede de contactos que a BioLiving possui é bastante extensa. Assim, as parcerias que se formam em consequência dessa rede de contactos podem ser bastante profícuas não só para a BioLiving enquanto instituição, mas também para os membros da equipa a nível profissional. Durante este estágio foi possível participar em eventos resultantes destas parcerias:

- **IMPRINT+, Lousada.** Em novembro de 2016, houve a oportunidade de fazer um curso formativo de uma semana no âmbito do projeto IMPRINT+, um projeto financiado pelo programa ERASMUS+. Este projeto visa a promoção, a nível internacional, de um raciocínio e discurso ecológicos baseados no poder transformador das comunidades locais e com a participação, capacitação e empreendedorismo dos jovens cidadãos europeus. O curso teve como objetivo dar ferramentas às pessoas que trabalhem diretamente com jovens que ajudem a promover junto deles a importância da utilização sustentável e racional dos recursos naturais bem como as formas como podemos compensar a pegada ecológica individual com ações práticas.



**Imagens 5 e 6 (cima para baixo)** - Curso formativo IMPRINT+ em Lousada, Portugal. Imagens elaboradas por Diego Alves

- **1º Fórum Internacional Forest-In, Lousã.** Em março de 2017, a Associação BioLiving associou-se ao projeto Forest-In para a organização de um fórum internacional sobre Gestão Florestal Sustentável. O projeto Forest-In é financiado pelo projeto europeu ERASMUS+ e consiste numa parceria estratégica internacional para a promoção da boa prática e educação florestal. Estando o estágio ainda em curso aquando da realização deste fórum, proporcionou-se a oportunidade de participar no evento como membro da equipa organizadora. As tarefas para este fim-de-semana incluíram: preparar os *kits* para os participantes, as salas, os *coffee*

*breaks* e os materiais a usar nas dinâmicas de grupo; moderar os grupos de discussão; guiar os participantes entre salas; e arrumar e limpar os espaços após o término do evento.



**Imagem 7** - Parceiros internacionais do projeto Forest-In e colaboradores no 1º Fórum Internacional.

Imagem elaborada por Diego Alves

- **IMPRINT+, Baza - Espanha.** Em março de 2017 houve novamente a oportunidade de participar no projeto IMPRINT+ desta vez como colaboradora. O curso decorreu em Baza, Espanha, começando no último dia de estágio e prolongando-se pelos oito dias seguintes. As principais tarefas atribuídas foram: acompanhar os alunos do secundário que participaram no “Multiplier Event”, apoiar esses alunos nas atividades propostas e ajuda no tratamento de dados obtidos nos inquéritos feitos aos participantes.



**Imagens 8,9 e 10 (esquerda para a direita)** - Colaboração no curso formativo IMPRINT+ em Baza, Espanha. Imagens elaboradas por Diego Alves

## 5. Resultados e Discussão

Ao fim dos cinco meses de estágio e tendo em conta os resultados de aprendizagem obtidos pode-se considerar que esta experiência foi uma boa oportunidade de aprendizagem a nível científico, mas também para adquirir novas competências, particularmente no âmbito das *soft skills*.

Lidar com os vários assuntos relativos à gestão interna desta instituição permitiu o desenvolvimento da capacidade de comunicação da aluna com diferentes tipos de público devido, principalmente, ao trabalho desenvolvido no papel de secretariado e de organização de eventos já que foi necessário contactar com os diferentes intervenientes na atividade diária da associação (fornecedores, parceiros, sócios, participantes e colegas de trabalho) em múltiplas situações.

Este contacto constante com diferentes públicos aliados ao facto de a maioria das tarefas serem realizadas a par com colegas de trabalho foi também importante para estimular e desenvolver a capacidade de trabalho de equipa da aluna. Numa instituição como a BioLiving é essencial haver uma equipa bem estruturada com boa comunicação entre os seus membros e que saiba dividir e articular as tarefas a desenvolver de forma organizada. Nesse sentido, foi também importante desenvolver um método de trabalho que facilitasse a estruturação e planeamento das várias tarefas a realizar (já que muitas vezes estas se acumulavam e era necessário saber priorizar) o que potenciou a capacidade de organização da aluna. Essa capacidade foi ainda testada nos eventos dos projetos Forest-In e IMPRINT+ para os quais a aluna foi convidada a colaborar.

Muitas das funções exercidas envolviam uma importante componente de escrita, entre documentos como atas ou o Plano de Atividades, emails a fornecedores, parceiros e sócios e elaboração de candidaturas a financiamentos. Nunca antes tendo analisado nem preparado documentos deste género, esta foi uma boa oportunidade para a aluna desenvolver esta competência que lhe permite saber comunicar, através da escrita, com diferentes públicos e em diferentes situações. Esta é uma competência que poderá vir a ser muito útil no futuro mesmo que este passe por uma entidade com fins lucrativos em que este tipo de processos é também aplicável de forma semelhante.

A aquisição de novas competências ou o reforço de competências já adquiridas durante este período foram resultado inequívoco do sentimento de comprometimento para com este estágio por parte da aluna que resultou numa vontade constante de aprender e de ser bem-sucedida no desempenho das funções atribuídas.

A oportunidade de realizar este estágio foi útil não só para aprender e adquirir novas competências, mas também como forma de complemento ao projeto de tese de mestrado da aluna. Apesar do estágio não estar diretamente ligado ao sector turístico, foi uma boa forma de perceber as necessidades das organizações não-governamentais de defesa do ambiente em termos de apoios à sua atividade e identificar os pontos em que uma empresa do sector turística pode ser uma mais-valia como parceira. Dado que o projeto de tese consiste na projeção de um empreendimento turístico de Turismo de Natureza, com estas informações recolhidas, poderá ser mais fácil definir os seus valores e missão ambientais assim como as formas em que uma parceria poderia ser formalizada de forma a montar uma estratégia ambiental para a empresa.

## **6. Conclusão**

Após o término do estágio na Associação BioLiving pode-se considerar que o balanço foi bastante positivo não só a nível académico, tendo em conta que se trata de um estágio curricular, mas também em termos profissionais e pessoais e as tarefas e funções desempenhadas estiveram em linha com os objetivos específicos propostos.

Esta experiência permitiu à aluna, mais uma vez, perceber a importância que as ONG têm na comunidade pelo trabalho que desenvolvem. São instituições que tendo mais flexibilidade na sua estratégia de ação, são mais propensas à inovação, criatividade e experimentação no desenvolvimento de problemas complexos aos quais as entidades governamentais não conseguem chegar. Têm também a particularidade de criar parcerias com instituições de qualquer sector, quer seja ele governamental, privado ou até outras ONGs para agir e resolver problemas. Foi, assim, possível perceber que uma ONG de defesa do ambiente com a Associação BioLiving pode criar uma parceria eficaz e duradoura com uma empresa do sector hoteleiro. Medidas como doação de árvores para



plantar, apoio financeiro ou logístico a projetos e contratação dos serviços oferecidos pela ONG podem ser adotados pela empresa. Por sua vez, a ONG pode entrar nesta parceria oferecendo, por exemplo, serviços de consultoria e apoio técnico e científico nas atividades da empresa.

A existência destas associações é ainda uma forma de promover a cidadania e a participação cívica possibilitando que as pessoas se integrem e interajam com um mundo diferente ao mesmo tempo que contribuem de forma útil para o desenvolvimento da sociedade. Além disto, através do voluntariado, as ONG permitem que as pessoas possam capacitar-se tanto a nível mais técnico como ao nível das chamadas *soft skills* e desenvolvam um sentido de propósito nas suas vidas.

O estágio curricular da aluna na Associação BioLiving terminou, mas o seu trabalho vai continuar em regime de voluntariado com participação mais ativa nos projetos: +Aveiro, BioFórum e na escrita de outras candidaturas a financiamentos. Esta é uma oportunidade que pode vir a ser muito útil no seu futuro profissional pois vai permitir que a aluna desenvolva novas competências e reforce as que adquiriu até agora.

## **7. Material de Apoio e Referências**

### Elaboração da ficha de associado BioLiving

- JK Cursos Online. (2010, Julho 7). PARTE 1: WORD 2007 - COMO FAZER FORMULÁRIOS [VÍDEO]. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=h4m0GC3hyf4>
- JK Cursos Online. (2010, Julho 7). PARTE 2: WORD 2007 - COMO FAZER FORMULÁRIOS [VÍDEO]. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=jKMiBFC7pb0>

### Procura de informação sobre os seguros necessários às atividades da BioLiving

- Duarte, A. (2007, março 18). Seguradoras portuguesas: companhias presentes em Portugal. Seguros Mais. Retirado a 24 de outubro de 2016, de <http://www.segurosmais.com/companhiadeseguros/lista-dascompanhias-de-seguros-com-presenca-effectiva-em-portugal/>
- Equinócio (2016). Alvarás, Apoios e Seguros. Retirado a 24 de outubro de 2016, de <http://equinocio.com/alvaras-e-seguros/>
- Turismo de Portugal (2013). Atividades de Ar Livre. Retirado a 24 de outubro de 2016, de <http://www.icnf.pt/portal/turnatur/resource/docs/saber-ativ-ar-livr>

### Plano de Atividades

- NEB-AAUAV (2017). Plano de Atividades e Orçamento 2017
- Zero (2017). Programa de Atividades para o ano 2017. Retirado a 12 de fevereiro de 2017, de <http://zero.org/wp-content/uploads/2017/02/Programa-de-Atividades-ZERO-2017.pdf>
- Fundação para a Ciência e Tecnologia (2015). Plano de Atividades FCT 2015. Retirado a 12 de fevereiro de 2017, de [https://www.fct.pt/docs/PA2015\\_QUAR.pdf](https://www.fct.pt/docs/PA2015_QUAR.pdf)
- Associação Nacional de Gerontólogos (2016). Plano de Atividades e Orçamento 2016. Retirado a 12 de fevereiro de 2017, de [http://www.angerontologos.pt/planos\\_de\\_actividades\\_e\\_orcamento.php](http://www.angerontologos.pt/planos_de_actividades_e_orcamento.php)
- Instituto Português da Juventude, I.P. (n.d.). Conceitos. Retirado a 12 de fevereiro de 2017, de <https://juventude.gov.pt/Associativismo/PAAJ/PAI/Documents/conceitos.doc.pdf>

## 8. Anexos

### Anexo I – Ficha de Associado BioLiving



**Associação BioLiving**  
geral.bioliving@gmail.com

Rua do Outeiro, Frossos  
3850-612 Albergaria-a-Velha  
NIF 513960546

## FICHA DE INSCRIÇÃO DE ASSOCIADO

A preencher pelo associado proposto

Nome	<input type="text"/>		
Morada	<input type="text"/>		
Data de Nascimento	<input type="text"/>	BI / Cartão de Cidadão	<input type="text"/>
		NIF	<input type="text"/>
Telemóvel	<input type="text"/>	Telefone	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>		
Categoria de Sócio:		IBAN: PT50 0045 3290 4028 2413 7147 7 BIC/SWIFT: CCCMPTPL Caixa Crédito Agrícola	
<input type="radio"/> Normal (12 €)			
<input type="radio"/> Estudante até 26 anos (10 €)			
<input type="radio"/> Familiar até 5 elementos (25 €)			
Nome		Parentesco	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="radio"/> Pessoa Coletiva ou Entidade (40 €)			
Declara ter tomado conhecimento dos termos e condições constantes nos estatutos.			
Assinatura	<input type="text"/>		Data
			<input type="text"/>

Assine à mão depois de imprimir ou insira assinatura digital

A preencher pela Associação

Nº Sócio	Pela direção:	
<input type="checkbox"/> Aprovado	<input type="checkbox"/> Rejeitado	a <input type="text"/>
Sócio Proponente	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	



## Anexo II – Plano de Atividades da BioLiving



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

---

# PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO 2017



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

---

## Conteúdo

1. Nota introdutória
2. Objetivos Estratégicos
3. Atividades da Associação BioLiving
  - 3.1 Conservação e Proteção do Ambiente
  - 3.2 Educação ambiental
  - 3.3 Formação
  - 3.4 Inclusão e envolvimento social
4. Orçamento 2017
5. Órgãos Sociais da Associação



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

---

## 1. Nota Introdutória

A Associação BioLiving é uma associação sem fins lucrativos fundada em julho de 2016 e tem como mote “Natureza e Educação para Todos”. Apesar de recente como associação, resulta de mais de 12 anos de trabalho em prol da educação, floresta e da sustentabilidade nos seus três eixos – ambiental, social e económico.

Este trabalho, pelas provas dadas do seu sucesso na promoção da sustentabilidade, da consciência ambiental e do respeito pelos valores naturais, já foi distinguido com o prémio TERRE DE FEMMES 2015 Nacional, Internacional e ainda Escolha do Público, promovido pela Fundação Yves Rocher – Institut de France. Apenas nos últimos 12 meses, coordenámos mais de 40 ações coletivas de conservação, plantámos mais de 5000 árvores e restaurámos mais de 10 ha de habitats degradados. Ministrámos mais de 30 atividades científicas e de educação ambiental, envolvemos mais de 2000 voluntários e participantes, estabelecemos parcerias em cinco municípios – Mealhada, Albergaria-a-Velha, Lousada, Aveiro e Ovar – e atribuímos ainda três bolsas de estudo a projetos na área da sustentabilidade, inovadores e de utilidade pública.

Acreditamos que a Associação BioLiving apresenta duas características muito importantes e que são grandes mais-valias para a sua atividade. A primeira é integrar uma equipa multidisciplinar, que garante valências em diversas áreas de ação, que vão da conservação da natureza ao ordenamento do território e gestão florestal mas passando também pela inclusão e ação social, ecoturismo, cultura, desporto e marketing. A segunda é o tipo de estratégia de ação basear-se no contacto direto com a comunidade. A BioLiving acredita que a proximidade com a população é o mecanismo mais eficaz para promover o envolvimento e o interesse das comunidades nas questões ambientais, para assim desenvolver a cultura e cidadania ambiental e científica junto delas. O nosso trabalho também passa por envolver grupos marginalizados e minorias étnicas como, por exemplo, a comunidade cigana, prisioneiros, desempregados de longa duração, crianças institucionalizadas e pessoas com deficiência.



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

---

## 2. Objetivos Estratégicos

Alicerçados no lema "Natureza e Educação para Todos", a missão da BioLiving é essencialmente demonstrar que a natureza é de todos e para todos. Mais concretamente e, seguindo os estatutos da Associação, o objeto social da BioLiving rege-se pelos seguintes objetivos:

- Conduzir a sua intervenção com base nas premissas da sustentabilidade assente nos seus três pilares principais – social, económico e ambiental – com a reflexão e o pensamento crítico enquanto motivadores da ação singular e coletiva;
- Promover a cidadania ambiental e científica incentivando a participação pública e o envolvimento amplo dos cidadãos através de ações de sensibilização, formação e educação para a sustentabilidade, para a cultura, para estilos de vida saudáveis e para a conservação da natureza e proteção ambiental;
- Desenvolver ativamente projetos de sustentabilidade, promotores de envolvimento social, de cariz técnico-implementativo, formativo e demonstrativo, com iniciativas próprias ou cooperando com outras instituições e organismos no desenvolvimento local e comunitário, na conservação e proteção da natureza, no uso eficiente dos recursos, na economia social e na criação de empreendedorismo ambiental;
- Contribuir para a produção e disseminação do conhecimento científico e promover ou colaborar em projetos de investigação que se afigurem relevantes para a prossecução dos seus objetivos, designadamente no âmbito do ordenamento do território, da valorização e uso eficiente dos recursos, do desenvolvimento rural e de estudo da biodiversidade com benefícios para a conservação da natureza e proteção ambiental;
- Desenvolver atividades de consultadoria e assessoria científica, técnica e similares a instituições e organismos públicos e privados, assim como a personalidades singulares que se destaquem nas áreas de intervenção da Associação auxiliando processos relevantes de tomada de decisão;
- Promover projetos e atividades de índole educativa, cultural, recreativa, desportiva e beneficente enquanto componentes indissociáveis de operacionalização do desenvolvimento sustentável entendido de forma holística, favorecendo em todas as suas vertentes também os estilos de vida saudáveis, a sustentabilidade económica e justiça social e ambiental, enquanto fatores de unidade e paz.



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

### 3. Atividades da Associação BioLiving

Com o mote "Natureza e Educação para Todos", a atividade da Associação BioLiving não se foca apenas em ações práticas de conservação da natureza e restauro de habitats, ainda que essa seja uma componente fulcral do seu trabalho. A BioLiving crê que para que o trabalho a nível da conservação da natureza seja eficaz, é necessário educar e formar. Assim, pode-se dividir genericamente a atividade da Associação em quatro dimensões principais: 1) Conservação e Proteção da Natureza; 2) Educação Ambiental; 3) Formação; e 4) Inclusão e Envolvimento Social.

#### 3.1. Conservação e Proteção da Natureza

Sendo a Conservação e a Proteção da Natureza a componente central da atividade da Associação, as ações promovidas neste âmbito têm como objetivos principais beneficiar a biodiversidade nativa, controlar o impacto negativo das espécies exóticas invasoras nos ecossistemas e dar a conhecer os espaços e valores naturais. Para tal, ao longo do ano de 2017 serão dinamizadas as seguintes atividades:

- Plantações – realizadas ao longo do ano, estas ações de reforestação irão beneficiar áreas que precisam de ser ecologicamente restauradas ou beneficiadas, em termos de funcionalidade ecológica. Pretende-se também envolver a comunidade local, estudantes, entidades públicas e privadas e demais interessados e consciencializá-los para a importância da floresta e da participação cívica e voluntariado. Durante as plantações é também explicado o motivo da escolha das espécies a plantar no terreno, as técnicas a utilizar e a biodiversidade envolvente que estaremos a beneficiar. Como exemplo pode-se apresentar o projeto PlantarLousada, que a Associação BioLiving está a coordenar no Município de Lousada e que visa a plantação de 10 000 árvores até ao final de 2018, tendo sido já plantadas mais de 4000 apenas na época 2016/17.
- Sementeiras e Viveiros – ações de voluntariado com o objetivo de fazer sementeiras e organizar o viveiro da Associação. Durante estas ações são também explicadas as técnicas de sementeiras e envasamentos de plantas bem como o motivo da escolha das espécies que a BioLiving tem no viveiro.
- Controlo de invasoras – Ações realizadas ao longo do ano, normalmente, a par com ações de reforestação. Combateremos principalmente a presença da acácia tentando envolver a comunidade e consciencializando-os para os prejuízos que estas espécies têm nos nossos ecossistemas.
- EuroBirdwatch (7 de outubro) – Este é o maior evento europeu dedicado à observação de aves. É um evento anual que ocorrerá em outubro onde os interessados poderão não só observar aves, mas também aprender um pouco sobre a sua ecologia e as suas rotas de migração.



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

- Frossos Blitz (29 de julho) – Evento anual dedicado à observação da fauna e flora e contagem do número de espécies existentes em Frossos. É um evento aberto a toda a comunidade que terá a oportunidade não só de desfrutar de um dia na natureza mas também de aprender sobre as várias espécies identificadas com biólogos especializados.
- Projeto LousadaCharcos - Este projecto tem como objetivo criar uma rede de charcos e educar para a sua importância ecológica, envolvendo a comunidade escolar e o público em geral em ações de construção e recuperação destas importantes massas de água. Trata-se de uma ação de educação e intervenção ambiental levada a cabo pela Câmara Municipal de Lousada, em parceria com a Associação BioLiving e a Associação Portuguesa de Herpetologia (APH), ao abrigo do projeto europeu Imprint Plus.

### 3.2. Educação Ambiental

De forma a complementar o nosso trabalho de proteção e restauro ambiental a BioLiving acredita que é importante fomentar atitudes e valores ambiental e socialmente responsáveis. Por isso, desenvolve ações de educação ambiental para toda a comunidade com o objetivo de dar a conhecer a nossa fauna e flora e a desmistificar mitos muitas vezes a eles associados. Através destas ações a BioLiving espera desenvolver uma sensibilidade ambiental na comunidade que ajude na proteção da biodiversidade.

- Animais fascinantes e como encontrá-los (18 de fevereiro) – Este *workshop* consiste numa oficina de introdução a mamíferos selvagens e é dirigida a toda a família. Haverá uma sessão de introdução em sala e, depois, um percurso interpretativo pelas margens do Rio Fíveda em Vilarinho de São Roque, Albergaria-a-Velha. Como é que os biólogos conhecem a fauna selvagem de determinada região?; Que técnicas são utilizadas?; Como 'ver' animais noturnos?; Como identificar pegadas e outros indícios de presença? São apenas algumas das questões que serão respondidas nesta atividade.
- Noite das Criaturas das Trevas (30 de outubro) – Em dia de Halloween convidamos todos os interessados para uma saída de campo noturna para descobrir os animais que habitam a noite. Começamos com uma introdução teórica onde se fala de invertebrados, anfíbios, coruchas e mochos, morcegos e outros mamíferos. De seguida explora-se o habitat à procura destes animais e/ou dos seus vestígios.
- Musgos e Líquenes – Natal Sustentável (Dezembro) – Chegada a época natalícia, os musgos são a alegria dos presépios. No entanto, devido à sua importância no ecossistema convidamos a comunidade a conhecer os musgos e líquenes que existem, e aprender a fazer um presépio verde conservando o musgo e sem prejudicar a natureza.





**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

- Bio-Natal, Oficinas Natal Sustentável (Dezembro) – Esta é uma atividade dedicada às crianças onde irão aprender sobre ecologia, como fazer sementeiras em vasos ecológicos, como fazer embrulhos originais a partir de desperdícios e onde têm também a oportunidade de ‘regressar ao passado’ com alguns jogos tradicionais.
- Atividades diversas sobre a Vaca-Loura (18 de abril, 6 e 13 de maio; 7, 17 e 25 de junho) – Em parceria com o projeto [Vacaloura.pt](http://Vacaloura.pt) o objetivo destas atividades é o de informar sobre a importância da madeira morta nos ecossistemas florestais e de toda a biodiversidade a ela associada, focando-nos na vaca-loura. Temos adotado 3 abordagens para envolver os participantes: palestras, passeios interpretativos e construção de abrigos para a biodiversidade.
- Passeio Botânico (20 de maio) – Passeio interpretativo na Pateira de Frossos com o objetivo de dar a conhecer a flora deste habitat explicando o seu valor para o ecossistema.
- Passeio Entomológico (28 de maio) – Passeio interpretativo na Pateira de Frossos com o objetivo de mostrar a fauna invertebrada deste habitat explicando o valor que estes animais têm para o ecossistema.
- Borboletas à Solta (2 Setembro) – Passeio interpretativo na Pateira de Frossos com o objetivo de mostrar as espécies de borboletas que existem neste habitat explicando o valor que estes animais têm para o ecossistema.
- Programa BioLousada (atividades mensais) – Celebrando 2017 como o ano do Ambiente e Biodiversidade, o programa BioLousada, iniciado em 2016 por ação da Câmara Municipal de Lousada em parceria com a Associação BioLiving e o apoio da Universidade de Aveiro, continua com um conjunto diverso e significativo de iniciativas dedicadas à descoberta e divulgação da fauna e flora das terras de Lousada. Mais do que uma programação de educação ambiental, o programa BioLousada foi pensado como um plano de envolvimento dos cidadãos na valorização e proteção dos valores naturais do território. Tendo como máxima que só se pode proteger aquilo que se conhece, estão programadas iniciativas mensais dedicadas a determinado tema, de acordo com as estações do ano. [www.cm-lousada.pt/pt/biolousada](http://www.cm-lousada.pt/pt/biolousada)

### 3.3. Formação

A aprendizagem através de pequenos momentos educativos de educação ambiental é muito importante para a atividade da BioLiving. Contudo consideramos que é também muito importante que sejamos também um veículo de formação técnico-científica nas mais diversas áreas relacionadas com a sustentabilidade e gestão florestal e para o desenvolvimento de competências específicas no domínio da proteção da natureza e biodiversidade



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

- Oficina Criativa de Hortas Verticais e Suspensas (25 de Fevereiro) – Em parceria com a CLDS 3G Albergaria IntegraT e a Freguesia de Alquerubim, pretende-se com esta oficina que os participantes aprendam como construir uma horta vertical que podem facilmente montar nas suas casas. O objetivo desta oficina é transmitir a ideia de que as hortas, mesmo que em espaços pequenos e urbanos, são uma excelente forma de contribuir para a conservação da biodiversidade, dos recursos naturais, e de poupar dinheiro, enquanto se cuida da alimentação.
- Fieldsketching (22 de abril) – com esta atividade pretende-se que os participantes treinem a sua capacidade de desenho livre olhando para elementos da natureza e usem esses esboços para iniciarem o seu caminho na ilustração científica dando-se prioridade à observação de pormenores. Será uma atividade com uma primeira componente em sala e uma segunda parte ao ar livre.
- BioCamp (28 a 30 de abril) - Acampamento científico para estudantes universitários que tem como objetivos promover o conhecimento acerca da flora e fauna autóctones, dinamizar a educação ambiental nas camadas mais jovens e fortalecer o percurso académico dos estudantes nas áreas das ciências biológicas.
- BioFórum (20 e 21 de maio) – Conferência de dois dias com o mote Gestão Florestal Sustentável: desafios e oportunidades para a floresta portuguesa e tem como objetivo divulgar e promover alternativas sustentáveis para a gestão da floresta portuguesa. O primeiro dia será dedicado a palestras sobre o tema e o segundo consistirá numa saída de campo interpretativa.

#### 3.4. Inclusão e Envolvimento Social

A quarta componente da atividade da BioLiving tem como objetivo dar oportunidade a todos de se envolver nas atividades que são promovidas (desde as camadas mais jovens aos mais velhos, pessoas com alguma incapacidade e/ou mais desfavorecidas) utilizando a natureza como veículo para o combate à desigualdade e incentivando, também, a uma participação pública na defesa dos valores naturais mais forte. A BioLiving pretende ser uma plataforma de promoção de uma cidadania ambiental mais consciente, interventiva, responsável e proactiva e promover a inclusão, a paz e a solidariedade, utilizando como mote a educação, os recursos naturais e a proteção da natureza.

- "Há conversa..." – atividade a realizar às terceiras terças-feira de cada mês, onde os convidados estarão em contexto de proximidade com a assistência, de forma a permitir uma 'conversa' com a população local. O objetivo será o de aproximarmos as pessoas e falarmos abertamente de questões prementes para o ambiente, a cidadania e a sustentabilidade promovendo a cultura científica *latu sensu*, a consciência ambiental, a dinamização das atividades tradicionais locais, etc, de forma integradora e transdisciplinar.





**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

- Natureza é Mesmo para Todos – este é um projeto que pretende transmitir conhecimentos científicos sobre fauna e flora a um público que, por motivos físicos ou psíquicos, não tem oportunidade os receber. Divide-se em duas vertentes: na Sala e na Floresta e em ambas as atividades dão primazia ao plano sensorial dos participantes. Na primeira vertente as atividades serão desenvolvidas em sala de aula ou na sala de instituições e serão ações de continuidade (no mínimo três para cada grupo). Estas atividades incluem construção de pequenos viveiros, recreação de pegadas de animais recorrendo a moldes de gesso, construção de uma amostra de floresta, entre outras. A vertente Na Floresta também será constituída por um mínimo de três ações e decorrerá em espaços naturais. Vai incluir atividades como sentir as árvores através dos vários sentidos, plantação das árvores plantadas em sala, recolha de sementes, entre outras.
- Jogos com fronteiras na Floresta (3 de junho) – Evento de um dia direcionado para crianças onde elas poderão jogar jogos tradicionais e fazer atividades relacionadas com a floresta.
- BioFest (9 e 10 de Junho) – Festival que celebra o mundo vivo, a necessidade de o proteger e a valorização dos recursos naturais. Este evento irá decorrer em Lousada e terá atividades culturais e educativas a acontecer em cinco locais do concelho, em simultâneo. Estas atividades incluem, entre outros, Workshops, caminhadas, mercado de empreendedorismo verde, educação ambiental, animação infantil.
- Campo de voluntariado internacional (1 a 12 Setembro) – Atividade aberta a jovens voluntários de toda a Europa, financiado pelo IPDJ e realizada com imprescindível apoio logístico da Câmara Municipal de Lousada. Os participantes aprenderão sobre a conservação da natureza e participarão em atividades de conservação-formação em Mata de Vilar, uma bela e rica floresta que precisa de intervenção para torná-la mais adequada para atividades de educação ambiental e turismo.
- +Estudante +Cidadão +Aveiro (todo o ano letivo) – Este projeto resulta da candidatura ao programa Ciência e Cultura no Ingresso ao Ensino Superior, promovido pela Ciência Viva. O objetivo principal é desenvolver atividades de integração dos estudantes que ingressam no ensino superior promovendo a cultura científica e tecnológica e fomentando atitudes e valores ambientais responsáveis. Pretende-se dar a conhecer o que de melhor se faz na Universidade, criar uma proximidade entre os alunos dos vários cursos e entre alunos e professores e dar a conhecer a cidade de Aveiro e a oferta científica e cultural que os estudantes aqui podem encontrar.



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

#### 4. Orçamento 2017

##### Custos

###### Categoria

Recursos Humanos	7796,00€
Fornecimentos e serviços externos	7257,11€
Seguros	500,00€
Despesas de deslocação	3658,00€
Despesas gerais	3060,00€
<b>Total 22271,11 €</b>	

##### Proveitos

###### Categoria

Actividades e serviços associativos	22595,00€
Quotas	500,00€
Subsídios e/ou Doações	0,00€
<b>Total 23095,00€</b>	

**Saldo (ano 2017): 823,89€**



**Associação BioLiving**  
Rua do Outeiro, Frossos  
3850-635 Albergaria-a-Velha

NIF 513 960 546  
geral.bioliving@gmail.com

---

## **5. Órgãos Sociais da Associação**

### **Mesa da Assembleia**

- Presidente – João Gonçalo Soutinho Moreira
- Vice-Presidente – Ana Lúcia Oliveira Mannarino
- Secretário – André João Martins Nabais

### **Direção**

- Presidente – Milena Marina Amaral dos Santos Matos
- Vice-Presidente – Carlos Nelson Amaral dos Santos Matos
- Tesoureiro – Nuno Miguel Lopes Pinto
- Secretário – Tatiana Carina Moreira Pinhal
- Vogal – Pedro Vasco Soares Dias de Sá
- 1º Vogal Suplente – Pedro Mónica Batista Ribeiro
- 2º Vogal Suplente – Mário Jorge Marques Peixinho Fragoso

### **Concelho Fiscal**

- Presidente – Rafael Almeida de Marques
- Secretário – Jorge Ferreira de Sousa
- Vogal – Juliana Vanessa Soares Pereira

**Anexo III – Cartaz da terceira edição do “Há Conversa”**



## Anexo IV - Tabela de Atividades do projeto +Aveiro

### Projeto: +Estudante +Cidadão +Aveiro



**Ciência e Cultura no Ingresso  
ao Ensino Superior**

#### Tabela de Atividades

Data	Atividade	Notas
26/04/2017	Há conversa...	Com José Carlos Mota (confirmado)
29/04/2017	Visita cultural a Aveiro em bicicleta	Em parceria com o Núcleo da Bicicleta (contactos em curso)
10/05/2017	Noite Astronómica	Em parceria com a Fábrica da Ciência
23/05/2017	Há conversa...	
03/06/2017	Visita à Mata Nacional do Bussaco	Contacto efetuado com FMB – a aguardar resposta.
18/09/2017	Atividades de acolhimento aos novos estudantes	A articular com PT-UA
26/09/2017	Há conversa...	
30/09/2017	Visita à Salina de Santiago da Fonte	
07/10/2017	Visita ao Museu Marítimo de Ilhavo e Navio-Museu Santo André	
24/10/2017	Há conversa...	
04/11/2017	Visita ao ECOMAR	
28/11/2017	Há conversa...	

02/12/2017	Visita à Fábrica - Centro Ciência Viva (Holografia)	
12/12/2017	Há conversa...	
23/01/2017	Há conversa...	<i>Verificar pertinência com com PT-UA</i>
Outono/Inverno	Ações de plantação e reflorestação	<i>A agendar. Região de Aveiro, Estarreja, Albergaria-a-Velha e Lousada</i>



# APÊNDICE V

Conformidade do projeto como  
Alojamento de Turismo de Natureza





## Critérios Obrigatórios

(nº 1 do art.º 2 da Portaria N.º 261/09, 12 de março)

**Tabela 40 - Critérios obrigatórios do ICNF para que um empreendimento turístico possa ser considerado como Turismo de Natureza**

<b>Critério</b>	<b>Conformidade do projeto</b>
Disponibilização de informação aos clientes sobre a fauna, flora e geologia locais	✓
Disponibilização de informação sobre a formação dos colaboradores em matérias correlacionadas com a conservação da natureza e da biodiversidade	✓
Disponibilização de informação sobre a adoção de boas práticas ambientais	✓
Disponibilização de informação aos clientes sobre origem e modos de produção dos produtos alimentares utilizados	✓
Uso predominante de flora local nos espaços exteriores do empreendimento, exceto nas áreas de uso agrícola e jardins históricos	✓
Disponibilização de informação sobre serviços complementares que garantam a possibilidade de usufruto do património natural da região por parte dos clientes, nomeadamente através da animação turística, visitação das áreas naturais, desporto de natureza ou interpretação ambiental.	✓



# APÊNDICE VI

## Análise Financeira



## Pressupostos

**Tabela 41 - Pressupostos utilizados para a análise financeira do projeto**

PERÍODO DE ANÁLISE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Meses de Exploração	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Dias de Exploração Mensal	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Prazos Médios do Circulante (dias)																
- Fornecedores	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
- Clientes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
- Armazenagem																
. Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Matérias Primas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
- Pagamento do I.V.A.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Taxa de Inflação	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Taxa de Crescimento Real dos Salários	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Taxa de Ocupação	50%	60%	80%	85%	90%	85%	90%	85%	90%	85%	90%	90%	85%	90%	90%	85%

## Investimento

**Tabela 42 - Estrutura de investimento**

	% Amtz	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>CONSTRUÇÃO</b>		3.208.810,00 €	- €	- €	- €	- €	65.000,00 €
Aquisição do terreno para construção	0	100.000,00 €					
Despesas com o projeto e respetivas legalizações	33%	49.250,00 €					
Construção	5%	2.947.060,00 €					60.000,00 €
Infraestrutura de apoio	5%	112.500,00 €					5.000,00 €
<b>MOBILIÁRIO E DECORAÇÃO</b>	17%	419.301,93 €	- €	- €	18.000,00 €	- €	- €
Mobiliário e Decoração	12,50%	282.005,57 €			10.000,00 €		
Atoalhados	32%	46.033,81 €			5.000,00 €		
Equipamento para cozinha industrial	10%	85.487,55 €			3.000,00 €		
Fechaduras, cartões e economizadores de energia	14,28%	5.775,00 €					
<b>EQUIPAMENTOS</b>	24%	287.273,10 €	- €	- €	- €	127.633,82 €	- €
Loiças, vidros, cutelaria, trens de cozinha	29,17%	14.229,17 €				7.114,59 €	
Uniformes	50%	9.593,80 €				4.796,90 €	
Bicicletas Elétricas	25%	112.500,00 €				56.250,00 €	
Cofres e Chaleiras	14,28%	5.439,20 €				2.719,60 €	
Equipamentos Elétricos	14,28%	62.000,00 €				31.000,00 €	
Equipamentos de Manutenção	25%	19.500,00 €				9.750,00 €	
Lavandaria	10%	64.010,93 €				16.002,73 €	
<b>EQUIPAMENTO TECNOLÓGICO</b>	25%	173.971,05 €	- €	- €	- €	73.327,57 €	- €
Hardware (PC, Impressora, outros)	24%	17.762,63 €				17.762,63 €	
Software (LogicHotel, Office, Opera)		10.861,00 €					
Website		5.000,00 €					
Painéis Solares/Fotovoltaicos	8%	57.000,00 €					
1 veículo de passageiros (9)	25%	49.062,50 €				32.708,33 €	
2 Viaturas ligeiras	25%	34.284,92 €				22.856,61 €	
<b>TOTAL</b>		<b>4.089.356,08 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>18.000,00 €</b>	<b>200.961,39 €</b>	<b>65.000,00 €</b>

Tabela 43 - Estrutura de investimento (continuação)

	% Amtz	2025	2026	2027	2028	2029
<b>CONSTRUÇÃO</b>		- €	- €	- €	- €	65.000,00 €
Aquisição do terreno para construção	0					
Despesas com o projeto e respetivas legalizações	33%					
Construção	5%					60.000,00 €
Infraestrutura de apoio	5%					5.000,00 €
<b>MOBILIÁRIO E DECORAÇÃO</b>	17%	188.279,08 €	- €	- €	- €	18.000,00 €
Mobiliário e Decoração	12,50%	141.002,79 €				10.000,00 €
Atoalhados	32%	23.016,91 €				5.000,00 €
Equipamento para cozinha industrial	10%	21.371,89 €				3.000,00 €
Fechaduras, cartões e economizadores de energia	14,28%	2.887,50 €				
<b>EQUIPAMENTOS</b>	24%	- €	- €	287.273,10 €	- €	- €
Loiças, vidros, cutelaria, trens de cozinha	29,17%			14.229,17 €		
Uniformes	50%			9.593,80 €		
Bicicletas Elétricas	25%			112.500,00 €		
Cofres e Chaleiras	14,28%			5.439,20 €		
Equipamentos Elétricos	14,28%			62.000,00 €		
Equipamentos de Manutenção	25%			19.500,00 €		
Lavandaria	10%			64.010,93 €		
<b>EQUIPAMENTO TECNOLÓGICO</b>	25%	15.000,00 €	- €	73.327,57 €	- €	- €
Hardware (PC, Impressora, outros)	24%			17.762,63 €		
Software (LogicHotel, Office, Opera)						
Website						
Painéis Solares/Fotovoltaicos	8%	15.000,00 €				
1 veículo de passageiros (9)	25%			32.708,33 €		
2 Viaturas ligeiras	25%			22.856,61 €		
<b>TOTAL</b>		<b>203.279,08 €</b>	<b>- €</b>	<b>360.600,67 €</b>	<b>- €</b>	<b>83.000,00 €</b>



**Tabela 44 - Estrutura de investimento (continuação)**

	% Amtz	2030	2031	2032	2033	2034	Inv em 15 anos
<b>CONSTRUÇÃO</b>		- €	- €	- €	- €	65.000,00 €	3.403.810,00 €
Aquisição do terreno para construção	0						100.000,00 €
Despesas com o projeto e respetivas legalizações	33%						49.250,00 €
Construção	5%					60.000,00 €	3.127.060,00 €
Infraestrutura de apoio	5%					5.000,00 €	127.500,00 €
<b>MOBILIÁRIO E DECORAÇÃO</b>	17%	- €	- €	- €	- €	188.279,08 €	831.860,09 €
Mobiliário e Decoração	12,50%					141.002,79 €	584.011,14 €
Atoalhados	32%					23.016,91 €	102.067,62 €
Equipamento para cozinha industrial	10%					21.371,89 €	134.231,33 €
Fechaduras, cartões e economizadores de energia	14,28%					2.887,50 €	11.550,00 €
<b>EQUIPAMENTOS</b>	24%	- €	127.633,82 €	- €	- €	- €	829.813,84 €
Loiças, vidros, cutelaria, trens de cozinha	29,17%		7.114,59 €				42.687,51 €
Uniformes	50%		4.796,90 €				28.781,40 €
Bicicletas Elétricas	25%		56.250,00 €				337.500,00 €
Cofres e Chaleiras	14,28%		2.719,60 €				16.317,60 €
Equipamentos Elétricos	14,28%		31.000,00 €				186.000,00 €
Equipamentos de Manutenção	25%		9.750,00 €				58.500,00 €
Lavandaria	10%		16.002,73 €				160.027,33 €
<b>EQUIPAMENTO TECNOLÓGICO</b>	25%	- €	130.327,57 €	- €	- €	- €	465.953,77 €
Hardware (PC, Impressora, outros)	24%		17.762,63 €				71.050,51 €
Software (LogicHotel, Office, Opera)							10.861,00 €
Website							5.000,00 €
Painéis Solares/Fotovoltaicos	8%		57.000,00 €				129.000,00 €
1 veículo de passageiros (9)	25%		32.708,33 €				147.187,50 €
2 Viaturas ligeiras	25%		22.856,61 €				102.854,76 €
<b>TOTAL</b>		- €	257.961,39 €	- €	- €	253.279,08 €	5.531.437,69 €

## Fornecimento de Serviços Externos

**Tabela 45 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos**

	Qt	VALOR UNITÁRIO	2019*	2020	2021**	2022	2023	2024
<b>DIRECÇÃO</b>	meses	por mês	17.640,00 €	24.900,00 €	25.398,00 €	25.905,96 €	26.424,08 €	26.952,56 €
Energia elétrica	12	25,00 €	200,00 €	300,00 €	306,00 €	312,12 €	318,36 €	324,73 €
Gás	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Combustíveis	12	160,00 €	1.280,00 €	1.920,00 €	1.958,40 €	1.997,57 €	2.037,52 €	2.078,27 €
Água	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação	12	30,00 €	240,00 €	360,00 €	367,20 €	374,54 €	382,03 €	389,68 €
Material de escritório	12	10,00 €	80,00 €	120,00 €	122,40 €	124,85 €	127,34 €	129,89 €
Livros e documentos técnicos	12	10,00 €	80,00 €	120,00 €	122,40 €	124,85 €	127,34 €	129,89 €
Marketing e Website	12	200,00 €	1.600,00 €	2.400,00 €	2.448,00 €	2.496,96 €	2.546,90 €	2.597,84 €
Contabilidade	12	500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Seguros	12	190,00 €	560,00 €	2.280,00 €	2.325,60 €	2.372,11 €	2.419,55 €	2.467,95 €
Despesas de representação	12	200,00 €	1.600,00 €	2.400,00 €	2.448,00 €	2.496,96 €	2.546,90 €	2.597,84 €
Viagens e estadias	12	750,00 €	6.000,00 €	9.000,00 €	9.180,00 €	9.363,60 €	9.550,87 €	9.741,89 €
<b>FRONT &amp; BACK OFFICE e F&amp;B</b>			98.245,40 €	255.229,38 €	307.232,33 €	333.413,07 €	359.604,50 €	349.115,81 €
Energia elétrica***	12	6.369,00 €	6.369,00 €	45.856,80 €	61.142,40 €	64.963,80 €	68.785,20 €	64.963,80 €
Gás	12	1.500,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €	18.360,00 €	18.727,20 €	19.101,74 €	19.483,78 €
Combustíveis	12	40,00 €	320,00 €	480,00 €	489,60 €	499,39 €	509,38 €	519,57 €
Água	12		176,40 €	1.272,58 €	1.696,13 €	1.803,70 €	1.911,26 €	1.805,62 €
Despesas com restaurante (custo por refeição - 20% do preço de venda)	12	5,00 €	14.100,00 €	121.910,00 €	157.680,00 €	179.397,50 €	201.115,00 €	193.997,50 €
Comunicação	12	25,00 €	200,00 €	300,00 €	306,00 €	312,12 €	318,36 €	324,73 €
Material de escritório	6	30,00 €	240,00 €	180,00 €	183,60 €	187,27 €	191,02 €	194,84 €
Livros e documentos técnicos	6	5,00 €	40,00 €	30,00 €	30,60 €	31,21 €	31,84 €	32,47 €
Serviços especializados (manutenção software, contabilidade, outros)	12	300,00 €	2.400,00 €	3.600,00 €	3.672,00 €	3.745,44 €	3.820,35 €	3.896,76 €
Seguros	12	300,00 €	2.400,00 €	3.600,00 €	3.672,00 €	3.745,44 €	3.820,35 €	3.896,76 €
Consumíveis (papel higiénico, detergentes, etc)	12	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €

**Tabela 46 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação)**

	Qt	VALOR UNITÁRIO	2019*	2020	2021**	2022	2023	2024
<b>DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO</b>			4.385,04 €	19.500,24 €	19.890,24 €	20.288,05 €	20.693,81 €	21.107,69 €
Energia elétrica	12	80,00 €	640,00 €	960,00 €	979,20 €	998,78 €	1.018,76 €	1.039,13 €
Gás	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Combustíveis	12	80,00 €	640,00 €	960,00 €	979,20 €	998,78 €	1.018,76 €	1.039,13 €
Água	12	12,52 €	25,04 €	150,24 €	153,24 €	156,31 €	159,44 €	162,62 €
Comunicação	12	10,00 €	80,00 €	120,00 €	122,40 €	124,85 €	127,34 €	129,89 €
Material de escritório	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Livros e documentos técnicos	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Fluidos	8	25,00 €	200,00 €	200,00 €	204,00 €	208,08 €	212,24 €	216,49 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	8	50,00 €	400,00 €	400,00 €	408,00 €	416,16 €	424,48 €	432,97 €
Conservação e reparação	12	150,00 €	1.200,00 €	1.800,00 €	1.836,00 €	1.872,72 €	1.910,17 €	1.948,38 €
Serviço de lavanderia	0	1.700,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Serviços de limpeza	3	570,00 €	- €	1.710,00 €	1.744,20 €	1.779,08 €	1.814,67 €	1.850,96 €
Contratos de manutenção	12	750,00 €	- €	9.000,00 €	9.180,00 €	9.363,60 €	9.550,87 €	9.741,89 €
Seguros	12	350,00 €	1.200,00 €	4.200,00 €	4.284,00 €	4.369,68 €	4.457,07 €	4.546,22 €
<b>TOTAL</b>			<b>120.270,44 €</b>	<b>299.629,62 €</b>	<b>352.520,57 €</b>	<b>379.607,08 €</b>	<b>406.722,39 €</b>	<b>397.176,06 €</b>

**Tabela 47 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação)**

	Qt	VALOR UNITÁRIO	2025	2026	2027	2028	2029
<b>DIRECÇÃO</b>	meses	por mês	27.491,61 €	28.041,44 €	28.602,27 €	29.174,32 €	29.757,80 €
Energia elétrica	12	25,00 €	331,22 €	337,85 €	344,61 €	351,50 €	358,53 €
Gás	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Combustíveis	12	160,00 €	2.119,84 €	2.162,23 €	2.205,48 €	2.249,59 €	2.294,58 €
Água	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação	12	30,00 €	397,47 €	405,42 €	413,53 €	421,80 €	430,23 €
Material de escritório	12	10,00 €	132,49 €	135,14 €	137,84 €	140,60 €	143,41 €
Livros e documentos técnicos	12	10,00 €	132,49 €	135,14 €	137,84 €	140,60 €	143,41 €
Marketing e Website	12	200,00 €	2.649,79 €	2.702,79 €	2.756,85 €	2.811,98 €	2.868,22 €
Contabilidade	12	500,00 €	6.624,48 €	6.756,97 €	6.892,11 €	7.029,96 €	7.170,56 €
Seguros	12	190,00 €	2.517,30 €	2.567,65 €	2.619,00 €	2.671,38 €	2.724,81 €
Despesas de representação	12	200,00 €	2.649,79 €	2.702,79 €	2.756,85 €	2.811,98 €	2.868,22 €
Viagens e estadias	12	750,00 €	9.936,73 €	10.135,46 €	10.338,17 €	10.544,93 €	10.755,83 €
<b>FRONT &amp; BACK OFFICE e F&amp;B</b>			360.727,34 €	350.261,11 €	361.895,54 €	351.452,68 €	363.110,94 €
Energia elétrica***	12	6.369,00 €	68.785,20 €	64.963,80 €	68.785,20 €	64.963,80 €	68.785,20 €
Gás	12	1.500,00 €	19.873,45 €	20.270,92 €	20.676,34 €	21.089,87 €	21.511,67 €
Combustíveis	12	40,00 €	529,96 €	540,56 €	551,37 €	562,40 €	573,64 €
Água	12		1.911,26 €	1.805,62 €	1.911,26 €	1.805,62 €	1.911,26 €
Despesas com restaurante (custo por refeição - 20% do preço de venda)	12	5,00 €	201.115,00 €	193.997,50 €	201.115,00 €	193.997,50 €	201.115,00 €
Comunicação	12	25,00 €	331,22 €	337,85 €	344,61 €	351,50 €	358,53 €
Material de escritório	6	30,00 €	198,73 €	202,71 €	206,76 €	210,90 €	215,12 €
Livros e documentos técnicos	6	5,00 €	33,12 €	33,78 €	34,46 €	35,15 €	35,85 €
Serviços especializados (manutenção software, contabilidade, outros)	12	300,00 €	3.974,69 €	4.054,18 €	4.135,27 €	4.217,97 €	4.302,33 €
Seguros	12	300,00 €	3.974,69 €	4.054,18 €	4.135,27 €	4.217,97 €	4.302,33 €
Consumíveis (papel higiénico, detergentes, etc)	12	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €

**Tabela 48 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação)**

	Qt	VALOR UNITÁRIO	2025	2026	2027	2028	2029
<b>DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO</b>			21.529,84 €	21.960,44 €	22.399,65 €	22.847,64 €	23.304,59 €
Energia elétrica	12	80,00 €	1.059,92 €	1.081,12 €	1.102,74 €	1.124,79 €	1.147,29 €
Gás	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Combustíveis	12	80,00 €	1.059,92 €	1.081,12 €	1.102,74 €	1.124,79 €	1.147,29 €
Água	12	12,52 €	165,88 €	169,19 €	172,58 €	176,03 €	179,55 €
Comunicação	12	10,00 €	132,49 €	135,14 €	137,84 €	140,60 €	143,41 €
Material de escritório	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Livros e documentos técnicos	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Fluidos	8	25,00 €	220,82 €	225,23 €	229,74 €	234,33 €	239,02 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	8	50,00 €	441,63 €	450,46 €	459,47 €	468,66 €	478,04 €
Conservação e reparação	12	150,00 €	1.987,35 €	2.027,09 €	2.067,63 €	2.108,99 €	2.151,17 €
Serviço de lavanderia	0	1.700,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Serviços de limpeza	3	570,00 €	1.887,98 €	1.925,74 €	1.964,25 €	2.003,54 €	2.043,61 €
Contratos de manutenção	12	750,00 €	9.936,73 €	10.135,46 €	10.338,17 €	10.544,93 €	10.755,83 €
Seguros	12	350,00 €	4.637,14 €	4.729,88 €	4.824,48 €	4.920,97 €	5.019,39 €
<b>TOTAL</b>			<b>409.748,79 €</b>	<b>400.262,99 €</b>	<b>412.897,46 €</b>	<b>403.474,63 €</b>	<b>416.173,34 €</b>

**Tabela 49 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação)**

	Qt	VALOR UNITÁRIO	2030	2031	2032	2033	2034
<b>DIRECÇÃO</b>	meses	por mês	30.352,96 €	30.960,02 €	31.579,22 €	32.210,81 €	32.855,02 €
Energia elétrica	12	25,00 €	365,70 €	373,01 €	380,47 €	388,08 €	395,84 €
Gás	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Combustíveis	12	160,00 €	2.340,47 €	2.387,28 €	2.435,02 €	2.483,72 €	2.533,40 €
Água	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comunicação	12	30,00 €	438,84 €	447,61 €	456,57 €	465,70 €	475,01 €
Material de escritório	12	10,00 €	146,28 €	149,20 €	152,19 €	155,23 €	158,34 €
Livros e documentos técnicos	12	10,00 €	146,28 €	149,20 €	152,19 €	155,23 €	158,34 €
Marketing e Website	12	200,00 €	2.925,59 €	2.984,10 €	3.043,78 €	3.104,66 €	3.166,75 €
Contabilidade	12	500,00 €	7.313,97 €	7.460,25 €	7.609,45 €	7.761,64 €	7.916,87 €
Seguros	12	190,00 €	2.779,31 €	2.834,89 €	2.891,59 €	2.949,42 €	3.008,41 €
Despesas de representação	12	200,00 €	2.925,59 €	2.984,10 €	3.043,78 €	3.104,66 €	3.166,75 €
Viagens e estadias	12	750,00 €	10.970,95 €	11.190,37 €	11.414,18 €	11.642,46 €	11.875,31 €
<b>FRONT &amp; BACK OFFICE e F&amp;B</b>			341.647,83 €	367.932,81 €	379.628,64 €	369.248,39 €	380.970,53 €
Energia elétrica***	12	6.369,00 €	61.142,40 €	64.963,80 €	68.785,20 €	64.963,80 €	68.785,20 €
Gás	12	1.500,00 €	21.941,90 €	22.380,74 €	22.828,35 €	23.284,92 €	23.750,62 €
Combustíveis	12	40,00 €	585,12 €	596,82 €	608,76 €	620,93 €	633,35 €
Água	12		1.699,97 €	1.807,54 €	1.913,18 €	1.807,54 €	1.913,18 €
Despesas com restaurante (custo por refeição - 20% do preço de venda)	12	5,00 €	186.880,00 €	208.597,50 €	215.715,00 €	208.597,50 €	215.715,00 €
Comunicação	12	25,00 €	365,70 €	373,01 €	380,47 €	388,08 €	395,84 €
Material de escritório	6	30,00 €	219,42 €	223,81 €	228,28 €	232,85 €	237,51 €
Livros e documentos técnicos	6	5,00 €	36,57 €	37,30 €	38,05 €	38,81 €	39,58 €
Serviços especializados (manutenção software, contabilidade, outros)	12	300,00 €	4.388,38 €	4.476,15 €	4.565,67 €	4.656,98 €	4.750,12 €
Seguros	12	300,00 €	4.388,38 €	4.476,15 €	4.565,67 €	4.656,98 €	4.750,12 €
Consumíveis (papel higiénico, detergentes, etc)	12	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €

**Tabela 50 - Estrutura de custos com o Fornecimento de Serviços Externos (continuação)**

	Qt	VALOR UNITÁRIO	2030	2031	2032	2033	2034
<b>DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO</b>			23.770,68 €	24.246,10 €	24.731,02 €	25.225,64 €	25.730,15 €
Energia elétrica	12	80,00 €	1.170,23 €	1.193,64 €	1.217,51 €	1.241,86 €	1.266,70 €
Gás	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Combustíveis	12	80,00 €	1.170,23 €	1.193,64 €	1.217,51 €	1.241,86 €	1.266,70 €
Água	12	12,52 €	183,14 €	186,80 €	190,54 €	194,35 €	198,24 €
Comunicação	12	10,00 €	146,28 €	149,20 €	152,19 €	155,23 €	158,34 €
Material de escritório	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Livros e documentos técnicos	12	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Fluidos	8	25,00 €	243,80 €	248,67 €	253,65 €	258,72 €	263,90 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	8	50,00 €	487,60 €	497,35 €	507,30 €	517,44 €	527,79 €
Conservação e reparação	12	150,00 €	2.194,19 €	2.238,07 €	2.282,84 €	2.328,49 €	2.375,06 €
Serviço de lavanderia	0	1.700,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Serviços de limpeza	3	570,00 €	2.084,48 €	2.126,17 €	2.168,69 €	2.212,07 €	2.256,31 €
Contratos de manutenção	12	750,00 €	10.970,95 €	11.190,37 €	11.414,18 €	11.642,46 €	11.875,31 €
Seguros	12	350,00 €	5.119,78 €	5.222,17 €	5.326,62 €	5.433,15 €	5.541,81 €
<b>TOTAL</b>			<b>395.771,48 €</b>	<b>423.138,93 €</b>	<b>435.938,88 €</b>	<b>426.684,84 €</b>	<b>439.555,71 €</b>

Obs:

\*1º ano - só foram considerados 2 meses de atividade e 6 meses de gastos com a obra

\*\*a partir do segundo ano de atividade considerou-se uma taxa de aumento médio de preços de 2%

\*\*\*calculado a partir de um valor teórico de gasto médio de energia por quarto de hotel

## Custos com o pessoal

**Tabela 51 - Estrutura de custos com o pessoal**

		VALOR UNITÁRIO						
		Valor a Receber pelo Trabalhador			Valor Gasto pela empresa			
Direção		Vencimento base mensal unitário	Vencimentos base mensais	Vencimento base anual unitário	TSU (23,75%)	Segurança social (11%)	Subsídio de refeição (7€)	Total por ano
Diretor hoteleiro (Gestor Ambiental)	1	3.500,00 €	3.500,00 €	49.000,00 €	11.637,50 €	5.390,00 €	1.694,00 €	67.721,50 €
Director Financeiro e Comercial	1	2.500,00 €	2.500,00 €	35.000,00 €	8.312,50 €	3.850,00 €	1.694,00 €	48.856,50 €
Gestor Ambienta	1	1.750,00 €	1.750,00 €	24.500,00 €	5.818,75 €	2.695,00 €	1.694,00 €	34.707,75 €
Compras - Economato - Logística	1	950,00 €	950,00 €	13.300,00 €	3.158,75 €	1.463,00 €	1.694,00 €	19.615,75 €
<b>Front &amp; Back Office e F&amp;B</b>								
Chefe Receção/Reservas	1	1.500,00 €	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Rececionistas 1ª (e Night Auditor)	2	900,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Rececionista 2ª	3	800,00 €	2.400,00 €	33.600,00 €	7.980,00 €	3.696,00 €	1.694,00 €	46.970,00 €
Supervisor Bar e Restaurante	1	1.500,00 €	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Empregado de Mesa 1ª	2	900,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Empregado de Mesa 2ª	3	800,00 €	2.400,00 €	33.600,00 €	7.980,00 €	3.696,00 €	1.694,00 €	46.970,00 €
Chefe de Cozinha	1	2.000,00 €	2.000,00 €	28.000,00 €	6.650,00 €	3.080,00 €	1.694,00 €	39.424,00 €
Cozinheiro 1ª	2	900,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Cozinheiro 2ª	2	800,00 €	1.600,00 €	22.400,00 €	5.320,00 €	2.464,00 €	1.694,00 €	31.878,00 €
Empregado Limpeza Copa	3	750,00 €	2.250,00 €	31.500,00 €	7.481,25 €	3.465,00 €	1.694,00 €	44.140,25 €
<b>Housekeeping e Manutenção e Serviços Gerais</b>								
Governanta Geral	1	1.250,00 €	1.250,00 €	17.500,00 €	4.156,25 €	1.925,00 €	1.694,00 €	25.275,25 €
Empregadas	2	900,00 €	1.800,00 €	25.200,00 €	5.985,00 €	2.772,00 €	1.694,00 €	35.651,00 €
Lavandaria	2	750,00 €	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Responsável pela manutenção	1	1.500,00 €	1.500,00 €	21.000,00 €	4.987,50 €	2.310,00 €	1.694,00 €	29.991,50 €
Banheiro e Jardineiro	1	750,00 €	750,00 €	10.500,00 €	2.493,75 €	1.155,00 €	1.694,00 €	15.842,75 €
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>							



**Tabela 52 - Estrutura de custos com o pessoal (continuação)**

		2019*	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Direção</b>		56.967,17 €	170.901,50 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €
Diretor hoteleiro (Gestor Ambiental)	1	22.573,83 €	67.721,50 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €
Director Financeiro e Comercial	1	16.285,50 €	48.856,50 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €
Gestor Ambietal	1	11.569,25 €	34.707,75 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €
Compras - Economato - Logística	1	6.538,58 €	19.615,75 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €
<b>Front &amp; Back Office e F&amp;B</b>		346.891,42 €	376.318,25 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €
Chefe Receção/Reservas	1	29.991,50 €	29.991,50 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Rececionistas 1ª (e Night Auditor)	2	35.651,00 €	35.651,00 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Rececionista 2ª	3	46.970,00 €	46.970,00 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €
Supervisor Bar e Restaurante	1	29.991,50 €	29.991,50 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Empregado de Mesa 1ª	2	35.651,00 €	35.651,00 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Empregado de Mesa 2ª	3	46.970,00 €	46.970,00 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €
Chefe de Cozinha	1	39.424,00 €	39.424,00 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €
Cozinheiro 1ª	2	35.651,00 €	35.651,00 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Cozinheiro 2ª	2	31.878,00 €	31.878,00 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €
Empregado Limpeza Copa	3	14.713,42 €	44.140,25 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €
<b>Housekeeping e Manutenção e Serviços Gerais</b>		45.584,00 €	136.752,00 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €
Governanta Geral	1	8.425,08 €	25.275,25 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €
Empregadas	2	11.883,67 €	35.651,00 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Lavandaria	2	9.997,17 €	29.991,50 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Responsável pela manutenção	1	9.997,17 €	29.991,50 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Banheiro e Jardineiro	1	5.280,92 €	15.842,75 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>449.442,58 €</b>	<b>683.971,75 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>

**Tabela 53 - Estrutura de custos com o pessoal (continuação)**

		2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Direção</b>		172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €	172.610,52 €
Diretor hoteleiro (Gestor Ambiental)	1	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €	68.398,72 €
Director Financeiro e Comercial	1	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €	49.345,07 €
Gestor Ambietal	1	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €	35.054,83 €
Compras - Economato - Logística	1	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €	19.811,91 €
<b>Front &amp; Back Office e F&amp;B</b>		380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €	380.081,43 €
Chefe Receção/Reservas	1	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Rececionistas 1ª (e Night Auditor)	2	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Rececionista 2ª	3	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €
Supervisor Bar e Restaurante	1	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Empregado de Mesa 1ª	2	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Empregado de Mesa 2ª	3	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €	47.439,70 €
Chefe de Cozinha	1	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €	39.818,24 €
Cozinheiro 1ª	2	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Cozinheiro 2ª	2	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €	32.196,78 €
Empregado Limpeza Copa	3	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €	44.581,65 €
<b>Housekeeping e Manutenção e Serviços Gerais</b>		138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €	138.119,52 €
Governanta Geral	1	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €	25.528,00 €
Empregadas	2	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €	36.007,51 €
Lavandaria	2	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Responsável pela manutenção	1	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €	30.291,42 €
Banheiro e Jardineiro	1	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €	16.001,18 €
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>	<b>690.811,47 €</b>

## Evolução do tarifário

**Tabela 54 - Evolução do tarifário para alojamento e suplementos de alimentação**

Tarifário de base	Preço Unitário	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Evolução		0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Quarto Duplo p/pax	<b>110,00 €</b>	110,00 €	110,00 €	112,00 €	114,00 €	116,00 €	118,00 €	120,00 €	122,00 €
Quarto Duplo c/ Criança	<b>30,00 €</b>	30,00 €	30,00 €	31,00 €	32,00 €	33,00 €	34,00 €	35,00 €	36,00 €
Quarto Single p/pax	<b>90,00 €</b>	90,00 €	90,00 €	91,00 €	92,00 €	93,00 €	94,00 €	95,00 €	96,00 €
Tarifário suplementos (por refeição, por dia)	Preço Unitário	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Evolução		0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suplemento Meia Pensão	<b>20,00 €</b>	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Suplemento Pensão Completa	<b>15,00 €</b>	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Criança (2 aos 12 anos) (por refeição, por dia)	Preço Unitário	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Evolução		0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suplemento Meia Pensão	<b>10,00 €</b>	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Suplemento Pensão Completa	<b>8,00 €</b>	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €

**Tabela 55 - Evolução do tarifário para alojamento e suplementos de alimentação (continuação)**

Tarifário de base	<b>Preço Unitário</b>	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Evolução		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Quarto Duplo p/pax	<b>110,00 €</b>	124,00 €	126,00 €	128,00 €	130,00 €	132,00 €	134,00 €	136,00 €	138,00 €
Quarto Duplo c/ Criança	<b>30,00 €</b>	37,00 €	38,00 €	39,00 €	40,00 €	41,00 €	42,00 €	43,00 €	44,00 €
Quarto Single p/pax	<b>90,00 €</b>	97,00 €	98,00 €	99,00 €	100,00 €	101,00 €	103,00 €	105,00 €	107,00 €
Tarifário suplementos (por refeição, por dia)	<b>Preço Unitário</b>	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Evolução		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suplemento Meia Pensão	<b>20,00 €</b>	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Suplemento Pensão Completa	<b>15,00 €</b>	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Criança (2 aos 12 anos) (por refeição, por dia)	<b>Preço Unitário</b>	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Evolução		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suplemento Meia Pensão	<b>10,00 €</b>	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Suplemento Pensão Completa	<b>8,00 €</b>	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €

**Tabela 56 - Evolução do tarifário para atividades acompanhadas e de restaurante e bar**

Atividades acompanhadas	Preço Unitário	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Evolução		0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Caminhadas	5,00 €	5,00 €	5,00 €	6,00 €	7,00 €	8,00 €	9,00 €	10,00 €	11,00 €
Observação de Aves	6,00 €	6,00 €	6,00 €	7,00 €	8,00 €	9,00 €	10,00 €	11,00 €	12,00 €
Desportos de Montanha	7,00 €	7,00 €	7,00 €	8,00 €	9,00 €	10,00 €	11,00 €	12,00 €	13,00 €
Cicling	7,00 €	7,00 €	7,00 €	8,00 €	9,00 €	10,00 €	11,00 €	12,00 €	13,00 €
Aluguer Bicicleta	15,00 €	15,00 €	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €	20,00 €	21,00 €
Tarifário restaurante e bar	Preço Unitário	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Evolução		0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Refeição completa	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Bar	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Esplanada	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €

**Tabela 57 - Evolução do tarifário para atividades acompanhadas e de restaurante e bar (continuação)**

Atividades acompanhadas	Preço Unitário	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Evolução		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Caminhadas	<b>5,00 €</b>	12,00 €	13,00 €	14,00 €	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €
Observação de Aves	<b>6,00 €</b>	13,00 €	14,00 €	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €	20,00 €
Desportos de Montanha	<b>7,00 €</b>	14,00 €	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €	20,00 €	21,00 €
Cicling	<b>7,00 €</b>	14,00 €	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €	20,00 €	21,00 €
Aluguer Bicicleta	<b>15,00 €</b>	22,00 €	23,00 €	24,00 €	25,00 €	26,00 €	27,00 €	28,00 €	29,00 €
Tarifário restaurante e bar	Preço Unitário	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Evolução		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Refeição completa	<b>25,00 €</b>	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Bar	<b>7,00 €</b>	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €
Esplanada	<b>7,00 €</b>	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €	7,00 €

## Receitas

**Tabela 58 - Distribuição das capacidades máximas diárias tendo em conta as taxas de ocupação consideradas**

	Distribuição da ocupação diária	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>
Quarto Duplo	36	18	22	29	31	32	31
Quarto Duplo c/ Criança	4	2	2	3	3	4	3
Quarto Single	4	2	2	3	3	4	3
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	28	34	45	48	50	48
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	8	10	13	14	14	14
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	1	1	2	2	2	2
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	2	2	3	3	4	3
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	10%	25%	30%	40%	50%	50%
Refeições	80	8	20	24	32	40	40
Serviço de bar	80	8	20	24	32	40	40
Esplanada	60	6	15	18	24	30	30
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	10%	20%	30%	30%	40%	45%
Caminhadas	20	2	4	6	6	8	9
Observação de Aves	20	2	4	6	6	8	9
Desportos de Montanha	20	2	4	6	6	8	9
Ciding	20	2	4	6	6	8	9
Aluguer de Bicicletas	20	2	4	6	6	8	9

**Tabela 59 - Distribuição das capacidades máximas diárias tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação)**

	Distribuição da ocupação diária	2025	2026	2027	2028	2029
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>
Quarto Duplo	36	32	31	32	31	32
Quarto Duplo c/ Criança	4	4	3	4	3	4
Quarto Single	4	4	3	4	3	4
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	50	48	50	48	50
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	14	14	14	14	14
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	2	2	2	2	2
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	4	3	4	3	4
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Refeições	80	40	40	40	40	40
Serviço de bar	80	40	40	40	40	40
Esplanada	60	30	30	30	30	30
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>
Caminhadas	20	10	10	10	11	11
Observação de Aves	20	10	10	10	11	11
Desportos de Montanha	20	10	10	10	11	11
Cicling	20	10	10	10	11	11
Aluguer de Bicicletas	20	10	10	10	11	11



**Tabela 60 - Distribuição das capacidades máximas diárias tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação)**

	Distribuição da ocupação diária	2030	2031	2032	2033	2034
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>
Quarto Duplo	36	29	31	32	31	32
Quarto Duplo c/ Criança	4	3	3	4	3	4
Quarto Single	4	3	3	4	3	4
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	45	48	50	48	50
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	13	14	14	14	14
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	2	2	2	2	2
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	3	3	4	3	4
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
Refeições	80	40	48	48	48	48
Serviço de bar	80	40	48	48	48	48
Esplanada	60	30	36	36	36	36
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
Caminhadas	20	11	11	12	12	12
Observação de Aves	20	11	11	12	12	12
Desportos de Montanha	20	11	11	12	12	12
Cicling	20	11	11	12	12	12
Aluguer de Bicicletas	20	11	11	12	12	12

**Tabela 61 - Estrutura de receitas por dia tendo em conta as taxas de ocupação consideradas**

	Distribuição da ocupação diária	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>3.086,00 €</b>	<b>3.511,20 €</b>	<b>4.745,60 €</b>	<b>5.110,20 €</b>	<b>5.482,80 €</b>	<b>5.246,20 €</b>
Quarto Duplo	36	1.980,00 €	2.376,00 €	3.225,60 €	3.488,40 €	3.758,40 €	3.610,80 €
Quarto Duplo c/ Criança	4	60,00 €	72,00 €	99,20 €	108,80 €	118,80 €	115,60 €
Quarto Single	4	180,00 €	216,00 €	291,20 €	312,80 €	334,80 €	319,60 €
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	560,00 €	672,00 €	896,00 €	952,00 €	1.008,00 €	952,00 €
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	280,00 €	144,00 €	192,00 €	204,00 €	216,00 €	204,00 €
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	10,00 €	12,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	17,00 €
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	16,00 €	19,20 €	25,60 €	27,20 €	28,80 €	27,20 €
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>298,00 €</b>	<b>745,00 €</b>	<b>894,00 €</b>	<b>1.192,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>
Refeições	80	200,00 €	500,00 €	600,00 €	800,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Serviço de bar	80	56,00 €	140,00 €	168,00 €	224,00 €	280,00 €	280,00 €
Esplanada	60	42,00 €	105,00 €	126,00 €	168,00 €	210,00 €	210,00 €
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>80,00 €</b>	<b>160,00 €</b>	<b>270,00 €</b>	<b>300,00 €</b>	<b>440,00 €</b>	<b>540,00 €</b>
Caminhadas	20	10,00 €	20,00 €	36,00 €	42,00 €	64,00 €	81,00 €
Observação de Aves	20	12,00 €	24,00 €	42,00 €	48,00 €	72,00 €	90,00 €
Desportos de Montanha	20	14,00 €	28,00 €	48,00 €	54,00 €	80,00 €	99,00 €
Cicling	20	14,00 €	28,00 €	48,00 €	54,00 €	80,00 €	99,00 €
Aluguer de Bicicletas	20	30,00 €	60,00 €	96,00 €	102,00 €	144,00 €	171,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>3.464,00 €</b>	<b>4.416,20 €</b>	<b>5.909,60 €</b>	<b>6.602,20 €</b>	<b>7.412,80 €</b>	<b>7.276,20 €</b>

**Tabela 62 - Estrutura de receitas por dia tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação)**

	Distribuição da ocupação diária	2025	2026	2027	2028	2029
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>5.626,80 €</b>	<b>5.382,20 €</b>	<b>5.770,80 €</b>	<b>5.518,20 €</b>	<b>5.914,80 €</b>
Quarto Duplo	36	3.888,00 €	3.733,20 €	4.017,60 €	3.855,60 €	4.147,20 €
Quarto Duplo c/ Criança	4	126,00 €	122,40 €	133,20 €	129,20 €	140,40 €
Quarto Single	4	342,00 €	326,40 €	349,20 €	333,20 €	356,40 €
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	1.008,00 €	952,00 €	1.008,00 €	952,00 €	1.008,00 €
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	216,00 €	204,00 €	216,00 €	204,00 €	216,00 €
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	18,00 €	17,00 €	18,00 €	17,00 €	18,00 €
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	28,80 €	27,20 €	28,80 €	27,20 €	28,80 €
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>1.490,00 €</b>
Refeições	80	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Serviço de bar	80	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €
Esplanada	60	210,00 €	210,00 €	210,00 €	210,00 €	210,00 €
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>650,00 €</b>	<b>700,00 €</b>	<b>750,00 €</b>	<b>880,00 €</b>	<b>935,00 €</b>
Caminhadas	20	100,00 €	110,00 €	120,00 €	143,00 €	154,00 €
Observação de Aves	20	110,00 €	120,00 €	130,00 €	154,00 €	165,00 €
Desportos de Montanha	20	120,00 €	130,00 €	140,00 €	165,00 €	176,00 €
Cicling	20	120,00 €	130,00 €	140,00 €	165,00 €	176,00 €
Aluguer de Bicicletas	20	200,00 €	210,00 €	220,00 €	253,00 €	264,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>7.766,80 €</b>	<b>7.572,20 €</b>	<b>8.010,80 €</b>	<b>7.888,20 €</b>	<b>8.339,80 €</b>

**Tabela 63 - Estrutura de receitas por dia tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação)**

	Distribuição da ocupação diária	2030	2031	2032	2033	2034
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>5.321,60 €</b>	<b>5.722,20 €</b>	<b>6.134,40 €</b>	<b>5.865,00 €</b>	<b>6.285,60 €</b>
Quarto Duplo	36	3.744,00 €	4.039,20 €	4.341,60 €	4.161,60 €	4.471,20 €
Quarto Duplo c/ Criança	4	128,00 €	139,40 €	151,20 €	146,20 €	158,40 €
Quarto Single	4	320,00 €	343,40 €	370,80 €	357,00 €	385,20 €
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	896,00 €	952,00 €	1.008,00 €	952,00 €	1.008,00 €
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	192,00 €	204,00 €	216,00 €	204,00 €	216,00 €
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	16,00 €	17,00 €	18,00 €	17,00 €	18,00 €
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	25,60 €	27,20 €	28,80 €	27,20 €	28,80 €
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>1.490,00 €</b>	<b>1.788,00 €</b>	<b>1.788,00 €</b>	<b>1.788,00 €</b>	<b>1.788,00 €</b>
Refeições	80	1.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Serviço de bar	80	280,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €	336,00 €
Esplanada	60	210,00 €	252,00 €	252,00 €	252,00 €	252,00 €
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>990,00 €</b>	<b>1.045,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>1.260,00 €</b>	<b>1.320,00 €</b>
Caminhadas	20	165,00 €	176,00 €	204,00 €	216,00 €	228,00 €
Observação de Aves	20	176,00 €	187,00 €	216,00 €	228,00 €	240,00 €
Desportos de Montanha	20	187,00 €	198,00 €	228,00 €	240,00 €	252,00 €
Cicling	20	187,00 €	198,00 €	228,00 €	240,00 €	252,00 €
Aluguer de Bicicletas	20	275,00 €	286,00 €	324,00 €	336,00 €	348,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>7.801,60 €</b>	<b>8.555,20 €</b>	<b>9.122,40 €</b>	<b>8.913,00 €</b>	<b>9.393,60 €</b>

**Tabela 64 - Estrutura de receitas ao ano tendo em conta as taxas de ocupação consideradas**

	Distribuição da ocupação diária	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>159.072,00 €</b>	<b>1.007.150,40 €</b>	<b>1.366.227,20 €</b>	<b>1.476.436,40 €</b>	<b>1.589.565,60 €</b>	<b>1.526.076,40 €</b>
Quarto Duplo	36	118.800,00 €	867.240,00 €	1.177.344,00 €	1.273.266,00 €	1.371.816,00 €	1.317.942,00 €
Quarto Duplo c/ Criança	4	3.600,00 €	26.280,00 €	36.208,00 €	39.712,00 €	43.362,00 €	42.194,00 €
Quarto Single	4	10.800,00 €	78.840,00 €	106.288,00 €	114.172,00 €	122.202,00 €	116.654,00 €
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	23.520,00 €	32.256,00 €	43.008,00 €	45.696,00 €	48.384,00 €	45.696,00 €
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	1.680,00 €	1.728,00 €	2.304,00 €	2.448,00 €	2.592,00 €	2.448,00 €
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	480,00 €	576,00 €	768,00 €	816,00 €	864,00 €	816,00 €
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	192,00 €	230,40 €	307,20 €	326,40 €	345,60 €	326,40 €
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>17.880,00 €</b>	<b>271.925,00 €</b>	<b>326.310,00 €</b>	<b>435.080,00 €</b>	<b>543.850,00 €</b>	<b>543.850,00 €</b>
Refeições	80	12.000,00 €	182.500,00 €	219.000,00 €	292.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €
Serviço de bar	80	3.360,00 €	51.100,00 €	61.320,00 €	81.760,00 €	102.200,00 €	102.200,00 €
Esplanada	60	2.520,00 €	38.325,00 €	45.990,00 €	61.320,00 €	76.650,00 €	76.650,00 €
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>4.800,00 €</b>	<b>58.400,00 €</b>	<b>98.550,00 €</b>	<b>109.500,00 €</b>	<b>160.600,00 €</b>	<b>197.100,00 €</b>
Caminhadas	20	600,00 €	7.300,00 €	13.140,00 €	15.330,00 €	23.360,00 €	29.565,00 €
Observação de Aves	20	720,00 €	8.760,00 €	15.330,00 €	17.520,00 €	26.280,00 €	32.850,00 €
Desportos de Montanha	20	840,00 €	10.220,00 €	17.520,00 €	19.710,00 €	29.200,00 €	36.135,00 €
Cicling	20	840,00 €	10.220,00 €	17.520,00 €	19.710,00 €	29.200,00 €	36.135,00 €
Aluguer de Bicicletas	20	1.800,00 €	21.900,00 €	35.040,00 €	37.230,00 €	52.560,00 €	62.415,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>181.752,00 €</b>	<b>1.337.475,40 €</b>	<b>1.791.087,20 €</b>	<b>2.021.016,40 €</b>	<b>2.294.015,60 €</b>	<b>2.267.026,40 €</b>

**Tabela 65 - Estrutura de receitas ao ano tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação)**

	Distribuição da ocupação diária	2025	2026	2027	2028	2029
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>1.642.125,60 €</b>	<b>1.575.716,40 €</b>	<b>1.694.685,60 €</b>	<b>1.625.356,40 €</b>	<b>1.747.245,60 €</b>
Quarto Duplo	36	1.419.120,00 €	1.362.618,00 €	1.466.424,00 €	1.407.294,00 €	1.513.728,00 €
Quarto Duplo c/ Criança	4	45.990,00 €	44.676,00 €	48.618,00 €	47.158,00 €	51.246,00 €
Quarto Single	4	124.830,00 €	119.136,00 €	127.458,00 €	121.618,00 €	130.086,00 €
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	48.384,00 €	45.696,00 €	48.384,00 €	45.696,00 €	48.384,00 €
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	2.592,00 €	2.448,00 €	2.592,00 €	2.448,00 €	2.592,00 €
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	864,00 €	816,00 €	864,00 €	816,00 €	864,00 €
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	345,60 €	326,40 €	345,60 €	326,40 €	345,60 €
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>543.850,00 €</b>	<b>543.850,00 €</b>	<b>543.850,00 €</b>	<b>543.850,00 €</b>	<b>543.850,00 €</b>
Refeições	80	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €
Serviço de bar	80	102.200,00 €	102.200,00 €	102.200,00 €	102.200,00 €	102.200,00 €
Esplanada	60	76.650,00 €	76.650,00 €	76.650,00 €	76.650,00 €	76.650,00 €
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>237.250,00 €</b>	<b>255.500,00 €</b>	<b>273.750,00 €</b>	<b>321.200,00 €</b>	<b>341.275,00 €</b>
Caminhadas	20	36.500,00 €	40.150,00 €	43.800,00 €	52.195,00 €	56.210,00 €
Observação de Aves	20	40.150,00 €	43.800,00 €	47.450,00 €	56.210,00 €	60.225,00 €
Desportos de Montanha	20	43.800,00 €	47.450,00 €	51.100,00 €	60.225,00 €	64.240,00 €
Cicling	20	43.800,00 €	47.450,00 €	51.100,00 €	60.225,00 €	64.240,00 €
Aluguer de Bicicletas	20	73.000,00 €	76.650,00 €	80.300,00 €	92.345,00 €	96.360,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>2.423.225,60 €</b>	<b>2.375.066,40 €</b>	<b>2.512.285,60 €</b>	<b>2.490.406,40 €</b>	<b>2.632.370,60 €</b>

**Tabela 66 - Estrutura de receitas ao ano tendo em conta as taxas de ocupação consideradas (continuação)**

	Distribuição da ocupação diária	2030	2031	2032	2033	2034
<b>RECEITAS DE CLIENTES DO HOTEL - ESTADIAS</b>	<b>40</b>	<b>1.576.467,20 €</b>	<b>1.699.816,40 €</b>	<b>1.827.399,60 €</b>	<b>1.751.938,40 €</b>	<b>1.882.587,60 €</b>
Quarto Duplo	36	1.366.560,00 €	1.474.308,00 €	1.584.684,00 €	1.518.984,00 €	1.631.988,00 €
Quarto Duplo c/ Criança	4	46.720,00 €	50.881,00 €	55.188,00 €	53.363,00 €	57.816,00 €
Quarto Single	4	116.800,00 €	125.341,00 €	135.342,00 €	130.305,00 €	140.598,00 €
Suplemento Meia Pensão (2 ref/quarto)	56	43.008,00 €	45.696,00 €	48.384,00 €	45.696,00 €	48.384,00 €
Suplemento Pensão Completa (4 ref/quarto)	16	2.304,00 €	2.448,00 €	2.592,00 €	2.448,00 €	2.592,00 €
Suplemento Meia Pensão - Criança (1 ref/quarto)	2	768,00 €	816,00 €	864,00 €	816,00 €	864,00 €
Suplemento Pensão Completa - Criança (2 ref/quarto)	4	307,20 €	326,40 €	345,60 €	326,40 €	345,60 €
<b>RECEITAS DO RESTAURANTE - CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>543.850,00 €</b>	<b>652.620,00 €</b>	<b>652.620,00 €</b>	<b>652.620,00 €</b>	<b>652.620,00 €</b>
Refeições	80	365.000,00 €	438.000,00 €	438.000,00 €	438.000,00 €	438.000,00 €
Serviço de bar	80	102.200,00 €	122.640,00 €	122.640,00 €	122.640,00 €	122.640,00 €
Esplanada	60	76.650,00 €	91.980,00 €	91.980,00 €	91.980,00 €	91.980,00 €
<b>DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES - CLIENTES INTERNOS</b>	<b>80</b>	<b>361.350,00 €</b>	<b>381.425,00 €</b>	<b>438.000,00 €</b>	<b>459.900,00 €</b>	<b>481.800,00 €</b>
Caminhadas	20	60.225,00 €	64.240,00 €	74.460,00 €	78.840,00 €	83.220,00 €
Observação de Aves	20	64.240,00 €	68.255,00 €	78.840,00 €	83.220,00 €	87.600,00 €
Desportos de Montanha	20	68.255,00 €	72.270,00 €	83.220,00 €	87.600,00 €	91.980,00 €
Cicling	20	68.255,00 €	72.270,00 €	83.220,00 €	87.600,00 €	91.980,00 €
Aluguer de Bicicletas	20	100.375,00 €	104.390,00 €	118.260,00 €	122.640,00 €	127.020,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>2.481.667,20 €</b>	<b>2.733.861,40 €</b>	<b>2.918.019,60 €</b>	<b>2.864.458,40 €</b>	<b>3.017.007,60 €</b>

## Resultados na ótica da continuidade

**Tabela 67 - Mapa de resultados na ótica da continuidade**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Proveitos</b>	<b>181.752,00 €</b>	<b>1.337.475,40 €</b>	<b>1.791.087,20 €</b>	<b>2.021.016,40 €</b>	<b>2.294.015,60 €</b>	<b>2.267.026,40 €</b>	<b>2.423.225,60 €</b>	<b>2.375.066,40 €</b>
<b>Custos Operacionais</b>	<b>895.236,24 €</b>	<b>1.309.124,58 €</b>	<b>1.368.855,25 €</b>	<b>1.399.021,86 €</b>	<b>1.381.033,45 €</b>	<b>1.374.737,12 €</b>	<b>1.348.977,99 €</b>	<b>1.339.492,19 €</b>
Amortizações	325.523,21 €	325.523,21 €	325.523,21 €	328.603,31 €	283.499,59 €	286.749,59 €	248.417,73 €	248.417,73 €
FSE	120.270,44 €	299.629,62 €	352.520,57 €	379.607,08 €	406.722,39 €	397.176,06 €	409.748,79 €	400.262,99 €
Pessoal	449.442,58 €	683.971,75 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>	- 713.484,24 €	28.350,82 €	422.231,95 €	621.994,54 €	912.982,15 €	892.289,28 €	1.074.247,61 €	1.035.574,21 €
<b>EBITDA</b>	- 387.961,02 €	353.874,03 €	747.755,16 €	950.597,85 €	1.196.481,74 €	1.179.038,87 €	1.322.665,34 €	1.283.991,94 €
<b>Margem operacional (EBIT/vendas)</b>	s/s	2%	24%	31%	40%	39%	44%	44%
<b>Encargos financeiros</b>	150.258,04 €	150.258,04 €	150.258,04 €	135.232,24 €	120.206,43 €	105.180,63 €	90.154,82 €	75.129,02 €
<b>Resultados antes de Impostos</b>	- 863.742,28 €	- 121.907,22 €	271.973,91 €	486.762,30 €	792.775,72 €	787.108,65 €	984.092,78 €	960.445,19 €
<b>Impostos (21%)</b>	- €	- €	57.114,52 €	102.220,08 €	166.482,90 €	165.292,82 €	206.659,48 €	201.693,49 €
<b>Resultado Líquido</b>	- 863.742,28 €	- 121.907,22 €	214.859,39 €	384.542,22 €	626.292,82 €	621.815,83 €	777.433,30 €	758.751,70 €
<b>Dividas de terceiros</b>	15.146,00 €	111.456,28 €	149.257,27 €	168.418,03 €	191.167,97 €	188.918,87 €	201.935,47 €	197.922,20 €
<b>Dividas a terceiros</b>	47.476,09 €	81.966,78 €	86.944,34 €	89.201,55 €	91.461,15 €	90.665,63 €	91.713,36 €	90.922,87 €
<b>Resultados Líquidos Acumulados</b>	- 863.742,28 €	- 985.649,50 €	- 770.790,11 €	- 386.247,90 €	240.044,92 €	861.860,76 €	1.639.294,06 €	2.398.045,76 €
<b>Investimento</b>	4.089.356,08 €	- €	- €	18.000,00 €	200.961,39 €	65.000,00 €	203.279,08 €	- €
<b>Reembolso do financiamento</b>	- €	- €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €
<b>Financiamento</b>	3.289.356,08 €							
<b>Capital Próprio</b>	800.000,00 €							
<b>Necessidades de capital circulante</b>	- 32.330,09 €	29.489,50 €	62.312,93 €	79.216,49 €	99.706,81 €	98.253,24 €	110.222,11 €	106.999,33 €
<b>Valor residual do Capital Circulante</b>	32.330,09 €	- 61.819,59 €	- 32.823,43 €	- 16.903,56 €	- 20.490,32 €	1.453,57 €	- 11.968,87 €	3.222,78 €
<b>Valor Terminal</b>								
<b>Cash-flow</b>	- 505.888,98 €	141.796,41 €	178.623,56 €	349.306,37 €	359.405,08 €	516.083,39 €	481.667,47 €	681.456,61 €
<b>Cash-flow acumulado</b>	- 505.888,98 €	- 364.092,57 €	- 185.469,01 €	163.837,36 €	523.242,44 €	1.039.325,83 €	1.520.993,30 €	2.202.449,91 €



**Tabela 68 - Mapa de resultados na ótica da continuidade (continuação)**

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
<b>Proveitos</b>	<b>2.512.285,60 €</b>	<b>2.490.406,40 €</b>	<b>2.632.370,60 €</b>	<b>2.481.667,20 €</b>	<b>2.733.861,40 €</b>	<b>2.918.019,60 €</b>	<b>2.864.458,40 €</b>	<b>3.017.007,60 €</b>
<b>Custos Operacionais</b>	<b>1.390.377,37 €</b>	<b>1.377.874,44 €</b>	<b>1.396.903,25 €</b>	<b>1.376.501,39 €</b>	<b>1.371.484,33 €</b>	<b>1.352.066,59 €</b>	<b>1.342.812,55 €</b>	<b>1.391.151,11 €</b>
Amortizações	286.668,44 €	283.588,34 €	289.918,44 €	289.918,44 €	257.533,94 €	225.316,25 €	225.316,25 €	260.783,94 €
FSE	412.897,46 €	403.474,63 €	416.173,34 €	395.771,48 €	423.138,93 €	435.938,88 €	426.684,84 €	439.555,71 €
Pessoal	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>	<b>1.121.908,23 €</b>	<b>1.112.531,96 €</b>	<b>1.235.467,35 €</b>	<b>1.105.165,81 €</b>	<b>1.362.377,07 €</b>	<b>1.565.953,01 €</b>	<b>1.521.645,85 €</b>	<b>1.625.856,49 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.408.576,67 €</b>	<b>1.396.120,30 €</b>	<b>1.525.385,80 €</b>	<b>1.395.084,26 €</b>	<b>1.619.911,01 €</b>	<b>1.791.269,26 €</b>	<b>1.746.962,09 €</b>	<b>1.886.640,43 €</b>
<b>Margem operacional (EBIT/vendas)</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>
<b>Encargos financeiros</b>	<b>60.103,22 €</b>	<b>45.077,41 €</b>	<b>30.051,61 €</b>	<b>15.025,80 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Resultados antes de Impostos</b>	<b>1.061.805,01 €</b>	<b>1.067.454,54 €</b>	<b>1.205.415,75 €</b>	<b>1.090.140,01 €</b>	<b>1.362.377,07 €</b>	<b>1.565.953,01 €</b>	<b>1.521.645,85 €</b>	<b>1.625.856,49 €</b>
<b>Impostos (21%)</b>	<b>222.979,05 €</b>	<b>224.165,45 €</b>	<b>253.137,31 €</b>	<b>228.929,40 €</b>	<b>286.099,18 €</b>	<b>328.850,13 €</b>	<b>319.545,63 €</b>	<b>341.429,86 €</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>838.825,96 €</b>	<b>843.289,09 €</b>	<b>952.278,44 €</b>	<b>861.210,61 €</b>	<b>1.076.277,88 €</b>	<b>1.237.102,88 €</b>	<b>1.202.100,22 €</b>	<b>1.284.426,63 €</b>
<b>Dividas de terceiros</b>	<b>209.357,13 €</b>	<b>207.533,87 €</b>	<b>219.364,22 €</b>	<b>206.805,60 €</b>	<b>227.821,78 €</b>	<b>243.168,30 €</b>	<b>238.704,87 €</b>	<b>251.417,30 €</b>
<b>Dividas a terceiros</b>	<b>91.975,74 €</b>	<b>91.190,51 €</b>	<b>92.248,73 €</b>	<b>90.548,58 €</b>	<b>92.829,20 €</b>	<b>93.895,86 €</b>	<b>93.124,69 €</b>	<b>94.197,26 €</b>
<b>Resultados Líquidos Acumulados</b>	<b>3.236.871,71 €</b>	<b>4.080.160,80 €</b>	<b>5.032.439,24 €</b>	<b>5.893.649,85 €</b>	<b>6.969.927,73 €</b>	<b>8.207.030,61 €</b>	<b>9.409.130,83 €</b>	<b>10.693.557,45 €</b>
<b>Investimento</b>	<b>360.600,67 €</b>	<b>- €</b>	<b>83.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>257.961,39 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>253.279,08 €</b>
<b>Reembolso do financiamento</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Financiamento</b>								
<b>Capital Próprio</b>								
<b>Necessidades de capital circulante</b>	<b>117.381,39 €</b>	<b>116.343,36 €</b>	<b>127.115,48 €</b>	<b>116.257,02 €</b>	<b>134.992,58 €</b>	<b>149.272,44 €</b>	<b>145.580,17 €</b>	<b>157.220,04 €</b>
<b>Valor residual do Capital Circulante</b>	<b>- 10.382,06 €</b>	<b>1.038,03 €</b>	<b>- 10.772,12 €</b>	<b>10.858,46 €</b>	<b>- 18.735,56 €</b>	<b>- 14.279,85 €</b>	<b>3.692,26 €</b>	<b>- 11.639,86 €</b>
<b>Valor Terminal</b>								<b>28.335.139,55 €</b>
<b>Cash-flow</b>	<b>425.576,06 €</b>	<b>798.979,86 €</b>	<b>819.489,15 €</b>	<b>833.051,90 €</b>	<b>1.057.114,87 €</b>	<b>1.448.139,27 €</b>	<b>1.431.108,73 €</b>	<b>29.615.431,17 €</b>
<b>Cash-flow acumulado</b>	<b>2.628.025,97 €</b>	<b>3.427.005,83 €</b>	<b>4.246.494,98 €</b>	<b>5.079.546,88 €</b>	<b>6.136.661,75 €</b>	<b>7.584.801,02 €</b>	<b>9.015.909,75 €</b>	<b>38.631.340,92 €</b>

## Resultados na ótica da liquidez

**Tabela 69 - Mapa de resultados na ótica da liquidez**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Proveitos</b>	<b>181.752,00 €</b>	<b>1.337.475,40 €</b>	<b>1.791.087,20 €</b>	<b>2.021.016,40 €</b>	<b>2.294.015,60 €</b>	<b>2.267.026,40 €</b>	<b>2.423.225,60 €</b>	<b>2.375.066,40 €</b>
<b>Custos Operacionais</b>	<b>895.236,24 €</b>	<b>1.309.124,58 €</b>	<b>1.368.855,25 €</b>	<b>1.399.021,86 €</b>	<b>1.381.033,45 €</b>	<b>1.374.737,12 €</b>	<b>1.348.977,99 €</b>	<b>1.339.492,19 €</b>
Amortizações	325.523,21 €	325.523,21 €	325.523,21 €	328.603,31 €	283.499,59 €	286.749,59 €	248.417,73 €	248.417,73 €
FSE	120.270,44 €	299.629,62 €	352.520,57 €	379.607,08 €	406.722,39 €	397.176,06 €	409.748,79 €	400.262,99 €
Pessoal	449.442,58 €	683.971,75 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>	- 713.484,24 €	28.350,82 €	422.231,95 €	621.994,54 €	912.982,15 €	892.289,28 €	1.074.247,61 €	1.035.574,21 €
<b>EBITDA</b>	- 387.961,02 €	353.874,03 €	747.755,16 €	950.597,85 €	1.196.481,74 €	1.179.038,87 €	1.322.665,34 €	1.283.991,94 €
<b>Margem operacional (EBIT/vendas)</b>	s/s	2%	24%	31%	40%	39%	44%	44%
<b>Encargos financeiros</b>	150.258,04 €	150.258,04 €	150.258,04 €	135.232,24 €	120.206,43 €	105.180,63 €	90.154,82 €	75.129,02 €
<b>Resultados antes de Impostos</b>	- 863.742,28 €	- 121.907,22 €	271.973,91 €	486.762,30 €	792.775,72 €	787.108,65 €	984.092,78 €	960.445,19 €
<b>Impostos (21%)</b>	- €	- €	57.114,52 €	102.220,08 €	166.482,90 €	165.292,82 €	206.659,48 €	201.693,49 €
<b>Resultado Líquido</b>	- 863.742,28 €	- 121.907,22 €	214.859,39 €	384.542,22 €	626.292,82 €	621.815,83 €	777.433,30 €	758.751,70 €
<b>Dividas de terceiros</b>	15.146,00 €	111.456,28 €	149.257,27 €	168.418,03 €	191.167,97 €	188.918,87 €	201.935,47 €	197.922,20 €
<b>Dividas a terceiros</b>	47.476,09 €	81.966,78 €	86.944,34 €	89.201,55 €	91.461,15 €	90.665,63 €	91.713,36 €	90.922,87 €
<b>Resultados Líquidos Acumulados</b>	- 863.742,28 €	- 985.649,50 €	- 770.790,11 €	- 386.247,90 €	240.044,92 €	861.860,76 €	1.639.294,06 €	2.398.045,76 €
<b>Investimento</b>	4.089.356,08 €	- €	- €	18.000,00 €	200.961,39 €	65.000,00 €	203.279,08 €	- €
<b>Reembolso do financiamento</b>	- €	- €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €	328.935,61 €
<b>Financiamento</b>	3.289.356,08 €							
<b>Capital Próprio</b>	800.000,00 €							
<b>Necessidades de capital circulante</b>	- 32.330,09 €	29.489,50 €	62.312,93 €	79.216,49 €	99.706,81 €	98.253,24 €	110.222,11 €	106.999,33 €
<b>Variação das necessidades de Capital Circulante</b>	32.330,09 €	- 61.819,59 €	- 32.823,43 €	- 16.903,56 €	- 20.490,32 €	1.453,57 €	- 11.968,87 €	3.222,78 €
<b>Valor residual do Capital Circulante</b>								
<b>Valor residual do Capital Fixo</b>								
<b>Cash-flow</b>	- 505.888,98 €	141.796,41 €	178.623,56 €	349.306,37 €	359.405,08 €	516.083,39 €	481.667,47 €	681.456,61 €
<b>Cash-flow acumulado</b>	- 505.888,98 €	- 364.092,57 €	- 185.469,01 €	163.837,36 €	523.242,44 €	1.039.325,83 €	1.520.993,30 €	2.202.449,91 €

**Tabela 70 - Mapa de resultados na ótica da liquidez (continuação)**

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
<b>Proveitos</b>	<b>2.512.285,60 €</b>	<b>2.490.406,40 €</b>	<b>2.632.370,60 €</b>	<b>2.481.667,20 €</b>	<b>2.733.861,40 €</b>	<b>2.918.019,60 €</b>	<b>2.864.458,40 €</b>	<b>3.017.007,60 €</b>
<b>Custos Operacionais</b>	<b>1.390.377,37 €</b>	<b>1.377.874,44 €</b>	<b>1.396.903,25 €</b>	<b>1.376.501,39 €</b>	<b>1.371.484,33 €</b>	<b>1.352.066,59 €</b>	<b>1.342.812,55 €</b>	<b>1.391.151,11 €</b>
Amortizações	286.668,44 €	283.588,34 €	289.918,44 €	289.918,44 €	257.533,94 €	225.316,25 €	225.316,25 €	260.783,94 €
FSE	412.897,46 €	403.474,63 €	416.173,34 €	395.771,48 €	423.138,93 €	435.938,88 €	426.684,84 €	439.555,71 €
Pessoal	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €	690.811,47 €
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>	<b>1.121.908,23 €</b>	<b>1.112.531,96 €</b>	<b>1.235.467,35 €</b>	<b>1.105.165,81 €</b>	<b>1.362.377,07 €</b>	<b>1.565.953,01 €</b>	<b>1.521.645,85 €</b>	<b>1.625.856,49 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.408.576,67 €</b>	<b>1.396.120,30 €</b>	<b>1.525.385,80 €</b>	<b>1.395.084,26 €</b>	<b>1.619.911,01 €</b>	<b>1.791.269,26 €</b>	<b>1.746.962,09 €</b>	<b>1.886.640,43 €</b>
<b>Margem operacional (EBIT/vendas)</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>
<b>Encargos financeiros</b>	<b>60.103,22 €</b>	<b>45.077,41 €</b>	<b>30.051,61 €</b>	<b>15.025,80 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Resultados antes de Impostos</b>	<b>1.061.805,01 €</b>	<b>1.067.454,54 €</b>	<b>1.205.415,75 €</b>	<b>1.090.140,01 €</b>	<b>1.362.377,07 €</b>	<b>1.565.953,01 €</b>	<b>1.521.645,85 €</b>	<b>1.625.856,49 €</b>
<b>Impostos (21%)</b>	<b>222.979,05 €</b>	<b>224.165,45 €</b>	<b>253.137,31 €</b>	<b>228.929,40 €</b>	<b>286.099,18 €</b>	<b>328.850,13 €</b>	<b>319.545,63 €</b>	<b>341.429,86 €</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>838.825,96 €</b>	<b>843.289,09 €</b>	<b>952.278,44 €</b>	<b>861.210,61 €</b>	<b>1.076.277,88 €</b>	<b>1.237.102,88 €</b>	<b>1.202.100,22 €</b>	<b>1.284.426,63 €</b>
<b>Dividas de terceiros</b>	<b>209.357,13 €</b>	<b>207.533,87 €</b>	<b>219.364,22 €</b>	<b>206.805,60 €</b>	<b>227.821,78 €</b>	<b>243.168,30 €</b>	<b>238.704,87 €</b>	<b>251.417,30 €</b>
<b>Dividas a terceiros</b>	<b>91.975,74 €</b>	<b>91.190,51 €</b>	<b>92.248,73 €</b>	<b>90.548,58 €</b>	<b>92.829,20 €</b>	<b>93.895,86 €</b>	<b>93.124,69 €</b>	<b>94.197,26 €</b>
<b>Resultados Líquidos Acumulados</b>	<b>3.236.871,71 €</b>	<b>4.080.160,80 €</b>	<b>5.032.439,24 €</b>	<b>5.893.649,85 €</b>	<b>6.969.927,73 €</b>	<b>8.207.030,61 €</b>	<b>9.409.130,83 €</b>	<b>10.693.557,45 €</b>
<b>Investimento</b>	<b>360.600,67 €</b>	<b>- €</b>	<b>83.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>257.961,39 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>253.279,08 €</b>
<b>Reembolso do financiamento</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>328.935,61 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Financiamento</b>								
<b>Capital Próprio</b>								
<b>Necessidades de capital circulante</b>	<b>117.381,39 €</b>	<b>116.343,36 €</b>	<b>127.115,48 €</b>	<b>116.257,02 €</b>	<b>134.992,58 €</b>	<b>149.272,44 €</b>	<b>145.580,17 €</b>	<b>157.220,04 €</b>
<b>Variação das necessidades de Capital Circulante</b>	<b>- 10.382,06 €</b>	<b>1.038,03 €</b>	<b>- 10.772,12 €</b>	<b>10.858,46 €</b>	<b>- 18.735,56 €</b>	<b>- 14.279,85 €</b>	<b>3.692,26 €</b>	<b>- 11.639,86 €</b>
<b>Valor residual do Capital Circulante</b>								<b>157.220,04 €</b>
<b>Valor residual do Capital Fixo</b>								<b>1.040.136,05 €</b>
<b>Cash-flow</b>	<b>425.576,06 €</b>	<b>798.979,86 €</b>	<b>819.489,15 €</b>	<b>833.051,90 €</b>	<b>1.057.114,87 €</b>	<b>1.448.139,27 €</b>	<b>1.431.108,73 €</b>	<b>2.477.647,71 €</b>
<b>Cash-flow acumulado</b>	<b>2.628.025,97 €</b>	<b>3.427.005,83 €</b>	<b>4.246.494,98 €</b>	<b>5.079.546,88 €</b>	<b>6.136.661,75 €</b>	<b>7.584.801,02 €</b>	<b>9.015.909,75 €</b>	<b>11.493.557,45 €</b>